

# تقييم الأداء

مؤلف: د. محمد عبد المحسن

الطبعة الشاملة

أيزو ٩٠٠٠

أيزو ١٤٠٠٠

الهندسة الإدارية

دكتور

توفيق محمد عبد المحسن

١٩٩٧

0188725



Library Alexandria



# تقييم الأداء

مداخل جديدة ... لعالم جديد

الجودة الشاملة

أيزو ١٠٠٠

أيزو ١٤٠٠٠

الهندسة الإدارية

دكتور

توفيق محمد عبد المحسن

دكتوراه في إدارة الأعمال - بريطانيا

استاذ إدارة الأعمال المساعد

معهد الكفاية الإنتاجية - جامعة الزقازيق

الناشر

دار النهضة العربية

١٩٩٧

رقم التسجيل ٥٥٠



## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يا أيها الذين آمنوا هل أجلكم على تجارة تنجيكم من عذاب أليم \* تؤمنون بالله  
ورسوله وتجاهدون في سبيل الله بأموالكم وأنفسكم ، ذلكم خير لكم إن كنتم  
تعلمون \* يغفر لكم ذنوبكم ويدخلكم جنات تجري من تحتها الأنهار ومساكن طيبة  
في جنات عدن ، ذلك الفوز العظيم \* وأخرى تحبونها ، نحن من الله وقتح قريب ، وبشر  
المؤمنين ،

صدق الله العظيم

وقال عليه السلام :

« أوصاني ربي بتسع أوصيكم بها : أوصاني بالاخلاص في السر والعلانية ،  
والعدل في الرضا والغضب ، والقصد في الغنى والفقر ، وأن أعفو عمن ظلمني  
وأعطي من حرمي ، وأصل من قطعني ، وأن يكون صمتي فكراً ، ونطقي ذكراً ،  
ونظري عبراً ،

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم









## مقدمة

يتطلب انجاز العمل فى المشروع حتى يكون الاداء على درجة عالية من الكفاءة والفعالية ضرورة وجود تنظيم فعال وتخطيط سليم بالاضافة الى متابعة حقيقية للنشاط وتقييم مستمر للعمل الادارى ككل .

ورغبة فى تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المنشأة الصناعية فان الامر يتطلب اجراء تحليل شامل لأوجه النشاط بها لى يتخذ هذا التحليل اساسا لتقييم الاداء الكلى للمنشأة بكل مكوناتها .

من هذه الزاوية تأتى فصول هذا الكتاب كمدخل متكامل لعملية تقييم الاداء الكلى للإدارة .

فيناقش الفصل الاول : مفهوم تقييم الاداء وقوائمه وعلاقة تقييم الاداء بالعمليات الادارية .

ثم يناقش الفصل الثانى والثالث والرابع والخامس : تقييم الاداء على المستوى الوظيفى بالمنشأة والذى يشمل النشاط التسويقى ، والنشاط الانتاجى والنشاط المالى ، ثم أداء الأفراد .

ولقد حرص هذا الكتاب على عرض بعض المداخل المستخدمة فى تقييم الاداء الكلى للإدارة ، ولذا خصص الفصل السادس لمنهج تحليل النظم كمدخل لتقييم الاداء ، كما خصص الفصل السابع لمناقشة نظام الادارة بالاهداف ، أما الفصل الثامن فيتضمن تقييم الاداء بأسلوب المراجعة الادارية .

وقد اتفق على أن يتخذ الكتاب شكلاً جديداً على القارئ العربى ، لذا خصصنا الفصل التاسع والعاشر والحادى عشر والثانى عشر لمناقشة أهم المداخل الحديثة لتحسين الاداء وهى على التوالى الجودة الشاملة ، ايزو ٩٠٠٠ ، ايزو ١٤٠٠٠ ، الهندسة الادارية .



## الفصل الأول

### مفهوم تقييم الأداء وعلاقته بالعمليات الإدارية

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يتم القارىء  
بالنقاط الرئيسية التالية :

- \* مفهوم الاداء .
- \* مفهوم تقييم الاداء .
- \* فوائد تقييم الاداء .
- \* علاقة تقييم الاداء بالعمليات الانبارية .
- \* ابعاد تقييم الاداء .



## مفهوم تفهيم الاداء وقياسه بالمطلوبات الادارية

### مفهوم الاداء

يقصد بمفهوم الاداء المخرجات أو الاهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها . ( ١ )

"Performance is an output Concept Its a concept normally given to any out come which is desired but improbable without an effort to produce it throws light on the activity as well as on the purpose behind the activity"

ولهذا فهو مفهوم يعكس كلا من الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الاهداف التي تسعى عندها الانظمة الى تحقيقها داخل المنظمة .

### مفهوم تقييم الاداء :

ينظر بعض الباحثين الى عملية تقييم الاداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات ، الفرض بها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي المسمى والمراجعة الادارية .

بل أن بعض الباحثين الذين استخدموا أسلوب الاهداف والمؤشرات في تقييم الاداء اعتبروا أن عملية التقييم ترتبط بنهاية السنة المالية ، وليست عملية حركية مستمرة ومما حجة لتدفق الانشطة مما يؤدي الى اعتبار أن الهدف من تقييم الاداء يقترب أيضا من الهدف الخاص بانتخاب أسلوب التحليل المالي والمراجعة الادارية . ( ٢ )

" يعتبر تقييم الاداء من تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت اليه من نتائج في نهاية فترته المالية معينه وهي سنة مالية في المسألة .  
.....  
من صعوبات في التنفيذ وتحديد المطلوبات وغداى أسباب الاخطاء مستقبلا . ( ٣ )

ويرى البعض أن المقصود من تقييم الاداء ما يلي : ( ٤ )

- ١ - تحديد الى أي مدى استطاعت الإدارة تحقيق المهام المحددة لها .
- ٢ - معرفة أسباب الانحرافات عن قياس الاداء المحدد .
- ٣ - اقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجة عن نطاق تحكم الادارة .
- ٤ - وضع الحوافز لتحسين الاداء .
- ٥ - وضع أسس للمقارنة بين مختلف الانشطة في الوحدة الاقتصادية .

كما يرى البعض الآخر أن المقصود من تقييم الاداء ما يتلى : ( ٥ )

- ١ - تحديد أهداف المشروع ووحداته الوظيفية ووضع كل فرد فيهم .
- ٢ - تحديد المستويات المقبولة لتحقيق الاعداد أو بمعنى آخر معايير الاداء .
- ٣ - اختيار النظام الذي يتم استخدامه لقياس الاداء وتطبيقه .
- ٤ - مقارنة نتائج قياس الاداء بالمعايير السابق تحديدها .
- ٥ - تحديد الاختلافات الجوهرية بين النتائج الفعلية المحددة لها بهدف تطوير مراحل العمل أو المعايير .

كما نلاحظ بعض الباحثين التي عملية تقييم الاداء على أنها تشمل الحلقة الأخيرة في سلسلة العملية الادارية . فقطفاً لأحد الكتاب : ( ٦ )

" تبدأ العملية الادارية عادة ومنخفض النظر عن المستوى الذي تمارس عليه أو التنظيم الاقتصادي للمجتمع بتحديد الاهداف المرجو تحقيقها نتيجة استغلال الموارد المتاحة للوحدة الادارية . ثم توضع خطته أو برنامج زمني محدد المعالم يرمى الى تحقيق الاهداف الموضوعية ثم اجراء تنظيم للوحدة الادارية ومواردها لتنفيذ الخطة الموضوعية وصحب التنفيذ للخطوة عملية الرقابة على التنفيذ بهدف تحديد انحرافات النتائج الفعلية ما حدثته الخطه والاعداد من نتائج متوقعة ، وتقود عملية الرقابة على التنفيذ الى المرحلة الأخيرة في هذا التسلسل للعملية الادارية وهي مرحلة تقييم الاداء " .

ونلاحظ بعض الباحثين التي عملية تقييم الاداء على أنها جزء من عملية الرقابة وقد عبر عن هذا الاتجاه د . على السلمي على النحو التالي : ( ٧ )

" الرقابة هي عملية توجيه الانشطة داخل التنظيم لكي تصل الى هدف محدد . وأن تقييم الاداء هو استقرار دلائل ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الانشطة في حالة انحرافها ، ولتأكيد مساراتها الفعلية اذا كانت تتجه فعلاً الى الانجازات المرجوة أي أن العملية الرقابية الشاملة بما فيها تقييم الاداء تختص أساساً بمطابقتين : الأولى : محاولة دفع الانشطة في الاتجاهات المحققة للاعداد ومنعها من الانحراف .

الثانية : تصحيح مسارات الانشطة وهذا هو تقييم الاداء " .

تقييم الاداء هو عملية اتخاذ قرارات بناءً على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الانشطة بالمشروع بما يحقق الاهداف المحددة من قبل .

ما سبق يمكن القول أنه لا يوجد اعتناق بين مدغم الكتاب حول مفهوم محدد لتقييم الاداء فكل مفهوم يرتبط بالفرض منه ولا غرض منه الدراسة يمكننا أن نستخلص التعميم التالي من مجموع المفاهيم السابقة :

" تفهم الاداء هو قياس الاداء الفعلي ( ما أدى من عمل ) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول اليها حتى تتكون صورة حيه لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح نفس تحقيق الاهداف وتنفيذ الخطط الموضوعه بما يكفل اتخاذ الاجراءات الملائمه لتحسين الاداء " .

#### نوازل تقييم الاداء :

تعتبر معدلات الاداء من وجهة نظر الرقابه ألدارسه مفيده في اظهر سار فاعلية العمليات والقاء الاضواء على مواطن المشكلات التي هي بحاجة الى اجراء تصحيحى ومن ذلك : ( ٨ )

( أ ) الاستخدام غير السليم للأفراد Improper personnel Utilization  
حيث ينشأ التراكم الوظيفى من جراء الانخفاض التدريجى فى عمىة العمل الى أن يكون العاللون فى مجموعهم فى مستوى عددى مناسب لكنهم غير موزعين بشكل يحفظ العلاقة بين العمل والعالين .

( ب ) التوزيع غير السليم للعمل Improper work distribution  
حيث يزيد العبء على بعض الوحدات التنظيميه بينما البعض الآخر تحصل بالقليل من عبء العمل .

( ج ) الاجراءات غير الملائمه Inadequate procedures  
توجد بعض الاجراءات المعقده والتي لا يمكن تصحيحها الا من خلال تقييم الاداء .

( د ) التشغيل غير الكافى للمعدات Inadequate equipment  
حيث لا تستخدم المعدات المستعمله بكفاءه أو أن تكون تلك المعدات فى حاله متدهوره .

كما يلخص البعض فوائده تقييم الاداء في النقاط التالية : ( ١ )

- ١ - يعتبر تقييم الاداء أهم الركائز التي تبني عليها عملية المراقبة والضبط .
- ٢ - يفيد تقييم الاداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنشأة .
- ٣ - كما يفيد في تزويد الادارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة سواء للتطوير أو الاستثمارات أو عند اجراء تغييرات جوهرية مثل شراء ماكينات - تغيير المنتجات - غزو أسواق جديدة ... الخ .
- ٤ - يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنشأة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة .
- ٥ - كما يعتبر من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط .

#### بعض العوامل المؤثرة في الاداء

يجب أن يأخذ المسئولون في اعتبارهم عند تقييم الاداء لنظمة مما تشغله عوامل قد تؤثر في الاداء وينبغي تلك العوامل ما يلي : ( ١ )

- ١ - الاختلاف الملحوظ في حجم العمل قد يؤثر في الاداء . فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج الى موارد لسكل وحدة عمل أقل مما تحتاج اليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل .
- ٢ - وجود أو عدم وجود الاعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الانتاج : ان القدر الضئيل من الاعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أسرا عاديًا بل ومتطلبًا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين نفس المنظمة . ويختلف الحجم المطلوب من التأخرات ان يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه . وبسبب النقص في العمل الشاح "وقت الانتظار" Waiting time لدى العاملين انخفاضاً في معدل الانتاج . وعلى النقيض فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن ان يسبب تعجلاً speed up ومعدلاً أعلى للانتاج مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائماً



وتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي .

### ٣ - التحسينات التنظيمية والاجرائية ذات أثر مباشر على الاداء :

يتوقف معدل الانتاج على عوامل عدة منها : ملائمة الترتيبات التنظيمية والاجرائية فالتمديد التنظيمي مثلا الذي يغير مسن تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييرا في معدل الانتاج . ويمكن العطفية اليدوية ترتب ارتفاعا واضحا في معدل الانتاج . وبالمثل فان اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من المسار المطلوب لانتهاء وحدة العمل .

### ٤ - الاداء في العمليات المتماثلة . قد يتباين بحسب التوطن الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية :

قد تتباين معدلات الانتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو لم يأتى نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة . من ذلك مثلا في عملية ينطوى على حصر وتسجيل الافراد الداخلين والمغادرين لدولة ما حيث هؤلاء الافراد قائلون للعد قد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما اذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو فقط العبور على الحدود البرية . فدرجة التفويض المطلوبة عند كل موطن من هذه المواطن وانتظام تدفق حركة الدخول والمغادرة واختلاف اللغات المستخدمة عند كل موطن . . . . الخ كلها شغرات تؤثر على معدل الانتاج .

٥ - نوعية وحدة العمل التام قد تقضي الى معدلات مختلفة للإنتاج : معدلات الاداء كية بطبيعتها وقد تحصى على شغرات عن نوعية العمل المنتج . وقد تظهر عملية ما مثلا معدلا جيدا للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتشبه في أداء ردي

### علاقة تقييم الاداء بالعمليات الادارية :-

العمليات الادارية هي أنماط من السلوك يمارسها القائمون بالادارة في جميع المنظمات بغض النظر عن نوعيتها أو حجمها ، وشمل ذلك عمليات التخطيط والتنظيم والتوظيف والإشراف والرقابة وتقييم الاداء . وفيما يلي شرحا مختصرا لكل منها :-

التخطيط

يقول فايزول : \* ان التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل . \*

فالتخطيط اذا هو عمل افتراضات عما سيكون عليه الاحوال في المستقبل ، ثم وضع خطه تبين الاهداف المطلوب الوصول اليها والمناصر الواجب استخدامها لتحقيق الاهداف ، وكيفية استخدام هذه المناصر ، وخط السير وال مراحل المختلفه الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ الاعمال

وللتخطيط أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنشأة ان بدونه يصبح العمل فيها ارتجاليا وتصبح القرارات دون أى معنى ، بمعنى آخر أن التخطيط سابق لتنفيذ أى عمل وسدون التخطيط يصبح العمل مجرد شئ عارض وعلى هذا يمكن القول بأن للتخطيط فوائد كثيرة أهمها :-

- ١ - التخطيط يؤدي الى تحديد أهداف واضحة للعمل .
- ٢ - يساعد التخطيط على تحقيق رضا العاملين وزيادة انتاجهم .
- ٣ - يحدد التخطيط مراحل العمل والخطوات التي تتبع في تنفيذها .
- ٤ - التخطيط يمكن الادارة العليا من تحقيق الرقابة سواء الداخلية او الخارجية على التنفيذ ومنهله متابعتها .
- ٥ - يهتم التخطيط بتوفير الامكانيات اللازمة للعمل وطرق الحصول عليها والتنسيق بين الاعمال المختلفه المتعلقة بالهدف .
- ٦ - التغلب على عدم التأكد والتغير ، فان المستقبل وما يحويه من عدم تأكد يجعل التخطيط ضروريه .
- ٧ - تحقيق التشغيل الاقتصادي حيث يعمل التخطيط على تخفيض التكاليف بسبب اهتمامه الكبير بالتشغيل الكفء والتاسق في العمليات التي يمكن رؤيتها بوضوح عند مستوى الإنتاج .
- ٨ - ومن خلال التخطيط يمكن تخفيض التكاليف الى أقل حد ممكن ومحو الاسراف وحسن استخدام الموارد المتاحة ماديا وشريا .
- ٩ - التخطيط ضروريه حتيها ليكن مرقمة المشاكل المتوقع حدوثها والعمل على تلافيها - أو الاستعداد لها - قبل حدوثها .

وعلى هذا يرتبط التخطيط الفعال بالآتى :-

- ١ - وجود تنبؤ فعال ودقيق للمستقبل وخاصة عند وجود معلومات دقيقة تعكس الاداء فى الماضى والحاضر وتمكس المستقبل وتؤسّر ظروفًا تحقق الاهداف وموارد مثاليه الحجم والنوع ( مواد دمال وعناصر انمانيه ووقت ) ، توافق الاحداث مع التنبؤ ، وترتيبات تتوفر عند أقل تكلفه ممكنه .
- ٢ - وضع أهداف واضحه ودقيقه من الاجل الطويل والاجل القصير بحيث أن تغطى الاهداف جميع الانشطة بالنظمه وفى شكل منسق بحيث تتضمن الاهداف الطويلة الاجل تلك قصيرة الاجل وبطريقه متوازنة مع حجم النظمه والبيئه المحيطه بها .
- ٣ - التصرفات والاعمال : يجب أن تحدد بطريقه مكثوه وترتبط بحدود مكانيه وزمنيّه وتمح بالتصرف الشخصى فى حدود معينه .
- ٤ - النتائج المتوقعه : يجب أن يتم تحديدها وتنفهها وقبولها لضمان توافنها مع الاداء الطالى والمسترن والمعدل وفقا للحاجه .

### علية التنظيم :

يعرف التنظيم بأنه " تحديد الاعمال اللازمه لتحقيق أهداف النظمه ، وتنظيمها فى ادارات وأقسام ووحدات ومستويات فى ضوء تحديد العلاقات التى يمكن أن تنشأ بين الاعمال والقائمين عليها على كافة المستويات وفى كل الاتجاهات " .

ويعرف الاستاذ أ . براون التنظيم بأنه يحدد ذلك الجزء الذى يتوقع أن يقوم على أدائه كل فرد فى النظمه ، والعلاقات بين كل عضو ، بما يؤدى أن تكون جهودهم المنمقه ذات أعلى كفاءه لغرض النظمه .

ومن هذه التمارين تتناول وظيفة اداريه تهدف الى اقامة ما يعرف فى الاداره بهيكل التنظيم ( Organization Structure ) والاداره لا تقوم بهذه الوظيفة منزه واحده عند انشاء النظمه ولكنها تقوم بها بصورة مستمره وهو ما ينطبق عليه القول بأن التنظيم عمليه مستمره مثل باقى مكونات العمليه الاداريه فى مجموعها . فالاداره فى حالة تنظيم مستمر طالما أن النظمه مستمره . وهذا المعنى فان الاداره تخلصسق الهيكل ( Structure ) الذى يضمن تحقيق الاهداف بأقصى كفاءه .

منه كما أنها تقوم بالمراجعة المستمرة لهذا الهيكل .

المفروض أن الجهاز التنظيمي ليس هدفا نهائيا ، في حد ذاته وإنما هو أداة لتحقيق أهداف محددة . يمس المشروع إلى تحقيقها ولا شك أن التنظيم الجيد أساس لنجاح المشروع ، ومن هنا يتفق الصير من الكتاب على أن التنظيم الفعال هو التنظيم المبني على مبادئ العلوم السلوكية التي تعتبر أساسه للفعالية وهي :

#### البدا الأول :

إن حرية الاختيار الفردية المبنية على المعرفة أساس النشاط الفردي وبالتالي فإن عملية الطاعة العمياء لا تؤدي إلى تحقيق الفعالية في الأجل المتوسط والأجل الطويل ، وربما تفشل أيضا في الأجل القصير فالمفروض أن يكون الفرد حرا في اختياره لشرط أن يكون الاختيار مبنيا على معرفة المشكلة والبدائل والعلاقات النبية

#### البدا الثاني :

المشاركة النشطة في تشخيص المشكلات واتخاذ القرار أساس التنمية والتطوير حيث تظهر الطاقات الكامنة غير المستغلة . أما تلقى التعليمات فانه يحقق طبعه أو هزها أو الدفع بعدم الاختصاص وهو من أوجه قصور التنظيم .

#### البدا الثالث :

الثقة المتبادلة تعطي فهما متبادلا من الاتصال في جانب واحد ولذلك فإن لفحات القيادة العليا في التنظيم أهمية قصوى في توفير جو من الثقة .

#### البدا الرابع :

يتم النشاط في ضوء إطار للأهداف المحددة الاتجاه الذاتي بدلا من التوجيه الخارجي ( الرئاسي ) الذي يركز على النموذج البيروقراطي وعلى ذلك فإن مسؤولية وضع الأهداف تكون بالمشاركة بين المرؤوسين والمرؤساء ومجموعات عمل متداخلة .

## البدا الخامس :

حل الصراعات يكون بالمواجهه والفهم وليس بالكتب والنسب اوره أو الهروب أو الحل الوسط .

## البدا السادس :

الفرد مسئول أساسا أمام نفسه عن أعماله وليس مسئولا أمام شخص آخر . فالرقابة أساسا ذاتية والرقابة الدورية رئاسية .

## البدا السابع :

المعلومات والتقارير الرقابية للإرشاد في التخطيط والرقابة ليست لاجاب عقابيه ٠٠٠٠ والسلطة التحفيزية (الايجابيه والسلبيه) من منطلق النتائج وليست من منطلق مخالفة اللوائح أساسا .

## البدا الثامن :

يجنب أن يعمل الفرد في عمل يشغل تحديا لقدراته وليس مجرد عمل روتيني سهل .

## تكوين وتنمية الهيئة الاداريه :-

تتضمن هذه الوظيفة أوجه النشاط الخاصة باختيار وتعيين الافراد اللازمين للقيام بالاعمال الضرورية للمشروع وتقييم الاداء في هذا الجانب يحمل على تخطيط احتياجات المشروع من القوى العاملة والعمل على توفير تلك الاحتياجات والاحتفاظ بها .

## التوجيه :

وتهتم هذه الوظيفة بإرشاد العاملين الى أحسن السبل لتحقيق أهداف المشروع فمن واجب رئيس الشركة تنمية روح البلاء للشركة بين العاملين وتعزيزهم بأهداف الشركة وسياساتها وتنمى وقواعد العمل بها كما أن هؤلاء المرؤسين لابد أن يعرفوا وأن يفهموا عن طريق رؤسائهم الهيكل التنظيمي ، والعلاقات الداخلية بين الافراد والادارات والانسام المختلفة بالنشأة .

وينطوى تحت مفهوم التوجيه أيضا عنصر التحفيز أو إثارة حماس  
الساكنين وريغتهم في العمل بكفاءة .  
وعلى هذا الأساس فإن وظيفة التوجيه تشمل الاتصال بالمرؤسين  
وفياتهم .

### الرقابة وتقييم الاداء :

يقول فايول أن الرقابة هي التحقق من أن ما يحدث يطابق الخططة  
المفصلة والتعليمات الصادرة والبادئ المعتمدة .

ولذلك تعتبر الرقابة أحد الوظائف الادارية الرئيسية التي يمكن  
عن طريقها التأكد من مدى تحقيق الاهداف بالقيمة المطلوبة .

ومن عملية الرقابة بثلاثة مراحل أساسية تتمثل في :-

- ١ - تحديد معايير الاداء .
- ٢ - تجميع البيانات عن الاداء .
- ٣ - تقييم الاداء من خلال مقارنته الاداء الفعلي بالاداء المتوقع وتحديد  
الانحرافات وتحليلها واتخاذ الاجراءات التصحيحية لعلاج هذه  
الانحرافات .

يتضح مما سبق أن عملية تقييم الاداء تعتبر من أهم العمليات  
الادارية لأنها بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة . فهي تشمل  
المناسبات في العملية الرقابية بعد وضع معايير الاداء كما أوضحنا  
سابقا .

ومن هنا انعكاس مباشر لوظيفة الرقابة وتقييم الاداء على كل الوظائف  
الادارية الاخرى . فبناء على الرقابة وتقييم الاداء يتم اعادة التخطيط  
وهذا انعكاس للرقابة على التخطيط .

ومن طريق الرقابة وتقييم الاداء تظهر عيوب التنظيم أو العقدة في  
اجراءات العمل واللوائح ومن هنا يمكن اعادة التنظيم ومن طريق  
الرقابة وتقييم الاداء تظهر نواحي التصور في التوجيهات الصادرة أو  
تعقيدها أو عدم وجود الاتصال الزدوج بين الادارة والساكنين أو عدم  
الفهم للسياسة والامير الادارية الصادرة ، وهنا يعاد النظر في سياسة  
التوجيه .

ومن طرفين الرقابة وتقييم الاداء تكشف نواحي القصور في اعتماد القوى العاملة . بالزيادة أو النقص أو وضع الافراد في المكان غير المناسب الذي لا يتفق مع مؤهلاتهم أو خبرتهم الملموسة هنا يحتاج الاداء الى اعادة النظر في سياسات الافراد . ومعنى ذلك أن لوظيفة الرقابة وتقييم الاداء انعكاس مباشر على جميع الوظائف الادارية معه الاخرى وظهور التكامل بينها جميعا .

### ولتقييم الاداء، يعتمدان أساسيان

الاول متعلق بالبعد الاقتصادي ويشمل تقييم النتائج العامة للمنشأة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها وسياساتها العامة والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بأهداف الدولة وميستها العامة في إطار الاقتصاد العام للدولة .

والثاني يتعلق بالبعد التنفيذي ويشمل تقييم الاداء على المستوى الوظيفي أي تقييم كل نشاط من نشاطات المؤسسة وهذا ما سيتم التركيز عليه في الفصول القادمة .

- 1- H.M Hamady, Administrative Reform in Developing Countries with special reference to Egypt and Libya, Ph D thesis University of Strathclyde, Glasgow, 1975 PP 215 - 216.

٢ - عايد، سيد خطاب      تقييم كفاءة الاداء بقطاع الخدمات : دراسة ميدانية في قطاع المواصلات السلكية واللاسلكية رسالة دكتوراه كلية التجارة - جامعة عين شمس ١٩٧٩ ص ٧٢

٣ - أحمد موسى      دراسة تحليلية لمؤشرات الاداء على مستوى الوحدة الاقتصادية بقطاع الصناعة مع التطبيق على احدى شركات القطاع العام في الجمهورية العربية المتحدة رسالة دكتوراه - كلية التجارة جامعة القاهرة ص ٢٣

- 4- Backer, Morton Jacobsen, Lyle E., cost Accounting. Managerial Approach" Mr Graw - Hill Book Co., N.Y., P 396

تقلا عن عبد الله محمود سالم تقييم الاداء دراسة نظرية وتطبيقية بتبئة حمادة - الزقازيق ١٩٨٨ ص ٥٢

- 5- Wasserman, Paul, Measurement and evolution of organizational performance, Cornell university 1959 P. 1 v

تقلا عن المرجع السابق

٦ - طلعت عبد البك      تقييم الاداء الاقتصادي ، سلسلة دراسات المعهد القومي للإدارة العليا ، (سلسلة دراسات وقسم ٢٧ ، ١٩٦٦ ص ١٥ - ١٩



٧ - علي السلي " تقييم الاداء في اطار نظام متكامل للمعلومات " مجلة  
الاداره ، المجلد التاسع " العدد الاول ، يوليو ١٩٧٦  
ص ٤١ - ٤٢

٨ - محمد سعيد أحمد ، ومحمد حامد ابراهيم ، دليل موازنة البرامج  
والاداء الصادر عن القسم الاقتصادي والاجتماعي  
بمنظمة الاسم المتحدة ، المنظمة العربية للعلوم الادارية  
١٩٧٨ •

٩ - سهير الشناوي ، تقييم الاداء في المنشآت الصناعية ، حلقة الكفاية  
الانتاجية ، التدريب المهني غير موضح تاريخ النشر

١٠ - محمد سعيد أحمد ، ومحمد حامد ابراهيم مرجع سبق ذكره •



## الفصل الثاني

### تقييم النشاط التسويقي

بعد دراسة هذا الفصل يجب أن يلم القارئ  
بالمفاهيم الرئيسية التالية :

- \* تعريف وأهمية التسويق .
- \* الطرق المستخدمة في تقييم الأداء التسويقي .
- تحليل اتجاهات المبيعات
- تحليل نصيب المشروع من السوق .
- تحليل العلاقة بين المصروفات والمبيعات .



## تقسيم الاداء الترويجي

يشمل تقييم الاداء على المستوى الوظيفي بالنشاط الفناعية  
أربعة مجالات رئيسية :

١ - الترويج

٢ - الانتاج

٣ - التمويل

٤ - الانسداد

وستبادل بالتفصيل كل من هذه المجالات في الفصل الحالي  
والفصول التالية

## تعريف وأهمية الترويج :

يمكن أن تعرف الترويج بأنه العمل الاداري الذي يشمل كل  
الانشطة التي تسعى الى ايجاد نوع من الموازنة بين الشئ  
والجهات الخارجية التي تقوم باستخدام وشراء وبيع منتجات الشركة  
أو التأثير في مخرجاته التي يتم انتاجها أو الفوائد والخدمات التي يقوم  
بتقديمها .

وتتلخص الانشطة الاساسية للترويج فيما يلي :

١ - تحديد السوق أو مجموعة العملاء الذين يملكون السوق  
المتهدف للشركة .

٢ - تحديد ما يريدونه هؤلاء العملاء .

٣ - تقديم هؤلاء الافراد الى مجموعات مشابهة اذا كانت  
مماثلهم واحتياجاتهم الفعلية تختلف اختلافا ملموسا .

٤ - اختبار مجموعه العملاء الذين يمكن خدمتهم بطريقة فعالة أكثر من المنافسين .

٥ - تحديد المنتج والسعر وأنشطة الاعلان والترويج ، وقنوات التوزيع التي تساعد المنشأة على الوفاء باحتياجات هيئته العملاء .

٦ - تقديم المنتج للسوق حتى يتسنى للمستهلك شرائه .  
٧ - مد المستهلك بالمعلومات الكافية عن المنتج وعن مكان الحصول عليها .

٨ - تحديد أى المنتجات يتم اضافتها أو تعديلها أو حذفها لمواجهة التغيرات المختلفة التي قد تحدث في السوق .

ولخص أحد الكتاب أهمية التسويق في النقاط التالية :-

١ - يساعد التسويق على الابتكار والتجديد ، فالتسويق ينشط الطلب على السلع والخدمات الجديدة ، وعندما تحفّض المنشأة على تعويضها دل عن مجهوداتها فهي تقبل على المزيد من الابتكار .

٢ - يلعب التسويق دوراً أساسياً في رفع مستوى معيشة أفراد المجتمع .

٣ - يوفر التسويق فرص عمل أمام العديد من أفراد المجتمع .  
٤ - يسهم التسويق في زيادة قيمة السلع عن طريق خلق المنافع الزمنية والبكائية والحيازية .

٥ - يساعد التسويق على اعداد الاستراتيجيات والبرامج لمعالجة حاجات الاسواق المحلية والخارجية .

٦ - تتجاوز تكلفة التسويق أحياناً نصف المبلغ الذي يدفعه المستهلك النهائي ثمناً للسلعة ما .

### الأسرى المستخدمه في تقييم الاداء التسويقي

هناك أسرع طرق رئيسيه يمكن استخدامها من أجل فحص مدى التقدم في تحقيق الاهداف التسويقيه وتشمل في :-

١ - تحليل البيعات : وهي أول وسيله من وسائل الرقابه التي يستخدمها المدبرون في منظمات الاعمال من أجل التأكد من أن التنفيذ يسير طبقا للخطة الموضوعه . وتحليل البيعات هي تلك الجهود الخاصه بقياس وتقييم البيعات الفعلية التي تم تحقيقها في ضوء الاهداف البيعه الموضوعه بالنسبة لمختلف المدبرين وفي هذا الصدد توجد سبلتان أساسيتان هما :

أ - تحليل انحرافات البيعات : والذي يمكن عن طريقه تحديد مدى الانحراف بين البيعات الفعلية والبيعات المتوقفه ثم تحديد أسباب ذلك الانحراف وما اذا كان هذا الانحراف راجعا الى عوامل تتعلق بالسعر أو عوامل تتعلق بالجهود التسويقيه أو البيعه للشروع أو الاثنين معا . ولتوضيح ذلك نفترض أن الخطة السنويه للبيعات تشمل في تحقيق بيعات مقدارها ٤٠٠٠ وحسبه خلال الربع الأول يسعر بيع جنيه واحد للوحده أي ٤٠٠٠ جنيه وفي نهاية هذه السده تبين أن البيعات التي تحققت تشمل في ٣٠٠٠ وسعر ٨٠ قرين للوحده ( أي أن اجالها في قيمة البيعات ٢٤٠٠ ) ومعنى ذلك أن هناك انحرافا في البيعات قيمته ١٦٠٠ أو ٤٠% من قيمة البيعات المتوقفه وفي ضوء ذلك يجب تحليل أسباب هذا الانحراف لتحديد ما قد يكون راجعا الى عوامل انخفاض السعر وما قد يكون راجعا الى عوامل انخفاض حجم البيعات ويتم ذلك

على النحو التالي :

١ - مقدار الانحراف أو التفاوت بسبب انخفاض السعر =

(سعر البيع المتوقع - سعر البيع الفعلي) × الكمية المباعة

$$= (٨٠ - ١) \times ٣٠٠٠ = ٢٠ \times ٣٠٠٠ = ٦٠٠$$

أي ٣٢٪ من الانحراف الكلي .

٢ - مقدار الانحراف بسبب انخفاض حجم المبيعات =

(الكمية المتوقعة - الكمية الفعلية) × سعر البيع المتوقع

$$= (٤٠٠٠ - ٣٠٠٠) \times ١ = ١٠٠٠$$

أي ٦٢٪ من الانحراف الكلي .

ومن هذا يتضح أن النسبة الكبرى في الانحراف ترجع إلى الفشل في تحقيق حجم المبيعات المستهدى (٦٢٪) .  
وحيث أن حجم المبيعات غالباً ما يكون تحت سيطرة الإدارة بالمقارنة بالسعر فإن على الشركة أن تحدد جيداً ودقة الأسباب الرئيسية من وراء عجز المبيعات وهذا يتطلب من الإدارة أن تستمر في عملية التحليل على مستوى كل ملمعة ونقطه بيعية على حدة لتحديد السلمة أو النقطة البيعية التي تحقق الاهداف البيعية الخاصة بها . تلك التي لم تتمكن من تحقيق الاهداف فيها وذلك من أجل اتخاذ الاجراء الصحيح لتحسين أداء المشروع وزيادة حجم مبيعاته .  
ب - التحليل الدقيق للمبيعات : وهذه الاداء التحليلية

تساعد الادارة في التعرف على السبب الحقيقي في عجز تحقيق المبيعات المقدرة حيث تحاول هذه الوسيلة تحديد المنتجات المعينة والمناطق البيعية السنوية .  
عجزت عن تحقيق نصيبها المتوقع والمستهدف من المبيعات



وعلى سبيل المثال نفترض أن المشروع يتعامل فسي  
ثلاث مناطق بيعيه وأن توزيع البيعات الفعلية والتوقعه  
كما يلي :

المنطقه	البيعات	البيعات	الانحراف
التوقعه بالوحده	الفعليه بالوحده		
أ	١٥٠٠	١٤٠٠	( ١٠٠ )
ب	٥٠٠	٥٢٥	٢٥
ج	٢٠٠٠	١٠٧٥	( ٩٢٥ )
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	٤٠٠٠	٣٠٠٠	( ١٠٠٠ )

يتضح من هذا التحليل على مستوى المنطقه أن المنطقه ج هي  
التي تسبب نمبه كبيره من المشكله التي تواجه الاداره التسويقيه وهنا  
يتطلب الامر من مدبري التوزيع مراجعة وفحص المنطقه (ج) لمعرفة  
أى الافتراضات التاليه وراء هذه المشكله.

- أ - عدم فاعلية أو كفاءة القائمين على أمور البيع في تلك المنطقه.
- ب - دخول منافسين في هذه المنطقه.
- ج - وجود كساد عام في هذه المنطقه.

## ٢ - تحليل نصيب المشروع من السوق :

وغالبا ما يفضل تحليل الاداء البيعى للشركه في اعطاء صوره  
دقيقه عما تقوم المنشأ بتنفيذه من أنشطة تسويقيه بشكل جيد  
بالمقارنة بمناقبيها فإذا افترض أن مستوى البيعات لاحدى الشركات  
المصريه قد تزايد فيمكن أن يرجع ذلك الى وجود تحسين عام  
وشامل في الاقتصاد المصرى وهو أمر تشترك فيه جميع الشركات  
المصريه ومن زاوية أخرى يمكن إرجاع هذه الزيادة في البيعات الى  
السياسات التسويقيه المتطوره للشركه مقارنة بالمنافسين لها وذلك

فإن الوكيله الفعاله لابعاد تأثير العوامل العامه في اداء الشركه تتشمل في تحديد نصيب الشركه من السوق فإذا ارتفع نصيب الشركه من السوق فمعنى ذلك أنها تحقق كسبا وتوقعا ملموسا في مواجهه منافسيها أما إذا انخفض نصيب الشركه من السوق فإن معنى ذلك أنها تخسر جزءا من نصيبها في السوق الى المنافسين نتيجة لتمييز وتفوق نظمهم التوقيه التي يحققون من خلالها الاهداف التي يسمون اليها في بيئة الاعمال الدوليه والتنافسيه .

موضح Oxenfeldt مجموعة من التحفظات على الاستنتاجات السابقه من تحليل حصه السوق والتي تشمل في الآتي :

- أن الافتراض القائل بأن القوى الخارجيه عن سيطرة الاداره تؤثر على كل الشركات ونفس الطريقه ليس افتراضا صحيحا في جميع الظروف أو الاحوال .
- أن الافتراض بأن اداء المنشأ يجب أن يقيم في ضوء الاداء المتوسط أو المعتاد لكل المنشآت هو أيضا افتراض غير مناسب بحفصه سديمه فالشركه التي تتوافر لديها فرص توقيه بقدر أكبر ممن المالوف سوف تحصل على نصيب متزايد من السوق ، فإذا ما ظل نصيبها من السوق ثابتا دون زياده رغم توافر هذه الفرص فهذا يعنى صما أن ادارة المنشأ عاجز بوليه على مستوى عال من الكفاءه .
- في حالة دخول شركه جديده في صناعة معينه فإن نصيب كل شركه موجوده في السوق حينئذ قد ينخفض (وإن كان من غير الضروري أن يكون انخفاضا متساويا ) وفي هذه الحاله أيضا لا يعنى انخفاض نصيب الشركه من السوق أن اداءها أقل من الاداء المتوسط أو المعتاد في الصناعه ككل .

- قد يكون انخفاض نصيب الشركة من السوق نتيجة لسياسة مستهدفة من المنشأة نفسها يهدف تحسين الارباح فتملى ميل الشان قد تسقط الشركة بعض السلع غير المربحة أو بعض المشترين أو المنتجات التى ينتج عنها تدهور فى تصيها فى السوق .

- ان نصيب الشركة من السوق يتأثر بمجموعة من الاعتبارات خلال فترة زمنية معينة فقد يتأثر نصيب الشركة من السوق بنسبة المبيعات الكبيرة التى حدثت فى اليوم الأخير لهذه الفترة أو المبيعات الكبيرة التى حدثت فى أوائل الفترة التالية وعلى ذلك فان التغير فى نصيب الشركة من السوق لا يعكس فى كل الاحوال أى أهمية عن التطبيق العلمى للمفهوم الترويجى .

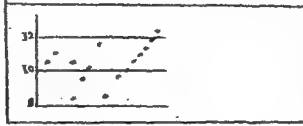
### ٣ - تحليل العلاقة بين المصروفات والمبيعات :

وتتطلب الخطه الترويجية أيضا فحصا لمقدار النفقات الترويجية وعلاقتها بالمبيعات وذلك للتأكد من أن المنشأة لا تنفق أكثر من أجل تحقيق أهدافها البيعية . والنسبة الانماجية التى يجب ملاحظتها هى نسبة النفقات الترويجية الى المبيعات وعادة ما تصل هذه النسبة فى منظمات الاعمال الى ٣٠% وهى تتألف من عناصر الانفاق التالية :

- نسبة نفقات القسوة البيعية الى المبيعات (١٥%) .
- نسبة نفقات الاعلان الى المبيعات (٥%) .
- نسبة تكاليف تنشيط المبيعات الى المبيعات (٦%) .
- نسبة تكاليف بحوث الترويج الى المبيعات (١%) .
- نسبة نفقات ادارة البيع الى المبيعات (٣%) .

وظيفة الادارة فى هذه الحالة هى مراقبة كل مكونات النفقات الترويجية للتأكد مما اذا كانت أى من هذه النسب أو العناصر قد

خرجت عن نطاق الرقابة أو السيطرة وقد تظهر هذه النسب تذبذبات أو تقلبات بسيطة عشوائية ذات تأثير منخفض بشكل يمكن إهمالها أو التغاضي عنها أما إذا أظهرت هذه النسب انحرافات تزيد عن غير العادي فالأمر يتطلب مزيداً من التحليل وذلك باستخدام بعض خرائط الرقابة كما يوضح الشكل الاتي :



حيث يتضح من الخريطة أن نسبة نفقات الاعلان للبيمات تتراوح بين ٨ و ١٢٪ وفي الفترة الخامسة عشر وصلت هذه النسبة الى مستوى أعلى من الحد الأقصى وهنا يكون أمام الادارة أحد افتراضين لتفسير هذه الظاهرة .

الافتراض الاول : ان الشركة ما زالت لديها نظام فعال للرقابة على البيمات وان هذا الانحراف هو نتيجة للصدفة .

الافتراض الثاني : ان الشركة قد فقدت قدرتها على رقابة التكلفة كنتيجة لعوامل أو لاسباب لا يمكن تحديدها .

وإذا وافقنا على الفرض الاول فليس هناك حاجة من الشركة للقيام بأي استقصاء لتحديد عما اذا كان هناك أي تغيرات في البيئة أم لا الا أن الخطر من وراء ذلك أن هناك بعض التفسيرات الحقيقية التي قد حدثت ولكن الشركة لم تأخذها في الاعتبار . أما اذا وافقنا على الفرض الثاني فيصبح من الضروري أن تقوم الشركة باستقصاء للظروف البيئية المحيطة والخطر من وراء ذلك يتمثل في أن الاستقصاء أو البحث قد لا يقوم بتغطية أشياء محددة أو معلومة والتالى يكون

ضعيفة للجهد والوقت.

كما توضح الخريطة حدا أدنى ومتوسط وأقصى للمصروفات بالنسبة لمبيعات وعلى ذلك فكلما كانت المصروفات في هذا الإطار فإن ذلك يشمل أى شكله بالنسبة لإدارة التوزيع.

#### ٤ - التعرف على اتجاهات المستهلك :

كما هو ممدون بالعرض السابق للمعايير المختلفة لرقابة خطة السنة نجد أنها تأخذ شكل التحليل الكمي إلا أن هناك بعض الشركات تفضل وضع نظم أخرى تهدف إلى التعرف على اتجاهات المستهلكين والعملاء وتقوم هذه الفكرة على الافتراض القائل بأن التغيير في الاتجاهات يحدث أولاً ثم يؤدي ذلك إلى أحداث تغيير في سلوك الشراء. وهناك مجموعة من الأساليب أو النظم تقوم الإدارة باستخدامها من أجل التعرف على اتجاهات وآراء المستهلكين وهى :

١ - حيث تقوم الشركة بتسجيل وتحليل الشكاوى المكتوبة أو الشفوية التى يتم استقبالها من المستهلكين كما يجب أن تمنف هذه الشكاوى وترجم في شكل جداول طبقاً لنوع الشكاوى وطبيعتها كما يجب أن تعطى الشكاوى ذات الأثر الباعث على أداء المشروع أهمية خاصة وهناك العديد من المؤسسات والمنظمات كالفنادق والجمارك والبنوك وشركات الطيران العالمية التى تقوم بتدليل كما توجد بعض المنظمات التى تعمل على توفير إدارة أو قسم متخصص لخدمة المستهلك كما هو الحال في الجمارك البحرية وهيئة ميناء القاهرة الجوى وليس هناك جدان نفسى أن الشركة التى ترغب في تطبيق المفهوم الحديث للتوزيع ينبغي أن تبذل كل جهدها من أجل التعرف على شكاوى

المستهلك ومقترحاته من أجل أخذها في الاعتبار عند تصميم منتج جديد يحقق أهدافها وفى باحتياجات المستهلك .

٢ - استقصاء مجموعة من المستهلكين حيث تقوم بعض الشركات باستقصاء عينة تشمل أنواع مختلفة من المستهلكين والذين يتوافر لديهم الاعتماد للتعاون مع الشركة من خلال مثل استمارات الاستقصاء أو الإجابة على بعض الاتصالات التليفونية وى .  
Data أن اتباع هذا النظام يعتبر أكثر تعيلا للتعرف على اتجاهات المستهلكين مقارنة بنظم الاقتراحات والشكاوى .

٣ - المعلومات المرتدة من المستهلك وقوم هذا النظام على أساس استخدام قائمة استقصاء يتم إرسالها الى عينة عشوائية من المستهلكين حيث تتضمن قائمة الاستقصاء بعض الاسئلة التى تهدف الى التعرف على رأى أفراد العينة فى مستوى جودة الخدمات التى تقدمها الشركة اليهم .

٤ - اتخاذ اجراء تصحيحى : عندما ينحرف أداء الشركة الفعلى بدرجة كبيرة عن الاداء المتوقع فان ادارة الشركة تقوم باتخاذ مجموعة من الاجراءات التصحيحية من أجل تصحيح الوضع أو الوقوف القائم مثل خفض تكلفة الانتاج ، خفض الامصار ، خفض تكلفة البيع ، تحسين جودة الانتاج ، تقليل تكلفة نقل السلع والخدمات ، تخفيض تكلفة العماله . الخ .

## الفصل الثالث

### تقييم أداء النظام الإنتاجي

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يلم القارئ  
بالنقاط الرئيسية التالية :

- \* تعريف النظام الإنتاجي .
- \* أهداف النظام الإنتاجي .
- \* مؤشرات النظام الإنتاجي .
- المواد الخام .
- العمالة .
- الآلات .





## تجهيز أداء النظام الانتاجي

يهتم النظام الانتاجي بتوفير السلع والخدمات التي يحتاج اليها الافراد بأكبر فاعلية ممكنة وفي حدود الامكانيات المادية والبشرية المتاحة للمشروع . فطبقا لاحد الكتاب نجد أن " ادارة الانتاج هي مجموعة النظم والقواعد التي تطبقها في قاعات الانتاج ومراكز الخدمات المرتبطة بها بقصد الحصول من الآلات والمعدات والموارد الموجودة على أعلى ناتج ممكن بأقل تكلفة ممكنة ووفقا للمواصفات انجودة الموضوعه .

ونتيجة لهذا التعريف نجد أن الاهداف الرئيسية التي يجب أن تسعى اليها وظيفة الانتاج تتحصر فيما يلي :

- تحقيق أكبر قدر ممكن من الانتاج من الآلات الموجودة ومن العمال الذين يعملون عليها ومن المواد الخام المستخدمة .
- تخفيض التكلفة أو الصروفات السنوية للعمليات الانتاجية .
- توفير كافة الضمانات لانتاج ما نتمنى مطلوب وفقا للمواصفات الموضوعه للجودة .

وللحكم على كفاءة التشغيل داخل النشاط الانتاجي يتطلب الامر القيام بالحكم على كفاءة الأداء داخل الأنشطة المختلفة المكونة للنشاط الانتاجي .

ونتيجة لذلك نقوم باستعراض المؤشرات التي من خلالها يمكن الحكم على كفاءة النشاط الانتاجي وهذه المؤشرات (1) غالبا ما تتعلق بالمواد الخام ، والعمالة ، ثم الآلات :

أولاً : المواد الخسाम :

يجب أن نهتم إدارة الانتاج بمراقبة جودة المواد الخسام التى تدخل فى العملية الانتاجية ، ولذا يجب أن يتأكد المشروع من أن المواد الداخلة فى العملية الانتاجية مطابقة تماما للمواصفات التى حددها المستهلك عند دراسة السوق .

يمكن للمسؤولين عن تقييم الاداء الاسترشاد بالمؤشرات التالية والتى تبين نسبة الرقص للأسباب المختلفة لعدم الجودة .  
أو عدم المطابقة للمواصفات المحددة أو الوفاء بمواعيد التسليم .

$$\frac{\text{قيمة المواد المرفوضة لعدم الجودة} \times 100}{100 \times \text{قيمة المشتريات الواردة خلال فترة معينة}}$$

$$\frac{\text{قيمة المواد المرفوضة لعدم المطابقة للمواصفات} \times 100}{100 \times \text{قيمة المشتريات الواردة خلال فترة معينة}}$$

$$\frac{\text{قيمة المواد المرفوضة لتأخيرها في مواعيد التسليم}}{100 \times \text{قيمة المشتريات الواردة خلال فترة معينة}}$$

وللتأكد من عدم اهمال المواد أثناء فترة التخزين يمكن استخدام المؤشر التالى :

$$\frac{\text{قيمة المواد المرتدة للمخازن لرداءة الصنف}}{100 \times \text{قيمة المنصرف للاستهلاك خلال الفترة}}$$

فإذا تعدى هذا المؤشر الهامش المسموح به والذي تنسم احتلام المواد على أساسه من الموردين ذل ذلك على

التخزين خاصة ان تكررت هذه الزيادة على فترات متعددة .  
 وللوقوف على مدى انتظام العمل داخل المخازن يتم استخدام  
 المؤشر التالي لكل صنف من الاصناف الموجودة بالمخزن

$$\text{متوسط فترة التخزين للصنف} = \frac{٣٦٥}{\text{معدل دوران الصنف}}$$

ويحسب معدل دوران الصنف كالآتي :

$$= \frac{\text{قيمة الخامات المنصرفة للإنتاج خلال السنة}}{\text{متوسط المخزون من الصنف}}$$

واذا زاد هذا المؤشر عن المعدل المحدد مقدما فيجب الانتاج  
 عن التعاقد على مواد أخرى أو التقليل من الكمية التعاقد عليها .

وبالنسبة لاستخدام المواد الخام في العملية الانتاجية يمكن تقييم  
 استخدام كفاءته ذلك الاستخدام من خلال المجالات الاتية :

١ - مدى وجود نظام للحكم في المواد  
 وقالها . يتقاسم هذه النسبة وفقا للمعادلة الاتية :

$$\text{نسبة المواد} = \frac{\text{كمية المواد}}{\text{كمية المواد المستخدمة}} \times ١٠٠$$

٢ - مدى الاسراف في استخدام الخامات  
 وهنا يتم الحكم على سلامة استخدام الخامات من خلال  
 المعادلة الاتية :

$$\text{النسبة المثيرة للاسراف في استخدام الخامات} = \frac{\text{كمية الاسراف في استخدام الخامات}}{\text{كمية الخامات المنصرفة للإنتاج}} \times ١٠٠$$

٣ - تقييم جودة الانتاج  
 وقالها . يتم تحديد جودة الانتاج وفقا للمؤشرات التالية

### أ - قيمة الانتاج من الدرجة الاولى $\times 100$ قيمة الانتاج الكلى

ويبين هذا المؤشر نسبة الانتاج من الدرجة الاولى الى الانتاج الكلى حيث يتم مقارنة هذه النسبة الفعلية بالحدود مقدما كما يتم ذلك لجميع درجات الانتاج بما في ذلك الانتاج المعيب.

### ب - قيمة فرق تقويم الانتاج المخطط من السليم قيمة الانتاج الكلى من المنتجات النهائية

ويوضح هذا المؤشر مدى الخسارة نتيجة الانتاج المعيب ومدى المقايمة الانتاجية لاختراج منتج سليم.

### ج - قيمة الانتاج المعيب قيمة الانتاج الكلى السليم

ويبين هذا المؤشر نسبة قيمة الانتاج المعيب الى قيمة الانتاج السليم. وهنا يتطلب وجود معدلات أداء لدى المشروع تتم على أساسها عملية القياس لاكتشاف أى انحراف والعمل على تصحيحه.

### ثانياً : العمال

والهدف هنا هو التأكد من أن القوى العاملة داخل المشروع تبذل أقصى طاقة لها . في بيئة العمل مما يضمن الاستخدام الأمثل للأشغال لتحقيق جودة المنتجات .

وعالما ما يتم تقييم أداء العمال داخل النشاط الانتاجي من خلال الخلفيات التالية :

( ١ ) تحديد الوقت الضائع

حيث يجب أن تتعادل عدد ساعات العمل الفعلية

المدفوعة منح عدد الساعات المخططة  
وهنا يجب أن يكون مؤشراً

$$\frac{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}}{\text{عدد ساعات العمل المخططة}} \text{ أقرب ما يمكن إلى الواحد الصحيح}$$

فإذا أظهرت النتائج وجود أى وقت ضائع فلا بد أن تحدد الإدارة  
الأسباب الرئيسية وراء ذلك ثم اتخاذ الإجراءات الكفيلة لتصحيحها  
بما يضمن التوظيف الكفء للعمالة داخل الصنع وبالتحديد على  
خطوط الإنتاج .

## ( ٢ ) تحديد انتاجية العامل

وهنا يتم حساب الانتاجية التى يحققها العامل خلال  
فترة زمنية معينة ولكن ساعه ، حيث أن زيادة انتاجية  
العامل فى الساعة سوف تؤدى الى تخفيض فى التكلفة  
بما يزيد من انتاجيته والتى غالباً ما يتم حسابها كالآتى :

$$\text{انتاجية العامل المستهدفه} = \frac{\text{كمية انتاج مخططة}}{\text{عدد ساعات عمل مخططة}} \text{ بالانتاجية الفعلية}$$

$$\text{وهى} \frac{\text{كمية الانتاج الفعلية}}{\text{عدد ساعات العمل المدفوعة}}$$

وبالإنافه لقياس الانتاجية على أساس كمى فيجب أيضاً أن يتم  
حسابها على أساس نقدي . ثم تحليل أى انحرافات للنتائج  
الفعلية سواء كانت كمية أو نقدية عن الانتاجية المخططة . وفى  
كثير من المشروعات يصعب قياس الانتاجية الكمية نظراً للتأمين نفسى  
الانتاج النوعى للمشاة .

## ( ٣ ) نسبة غياب العامل

والقصود هنا هو التغيب عن العمل بدون عذر أو لأسباب يتعلله وغير حقيقية . ونسبة الغياب تحسب إما عددياً بالنسبة لعدد العمال في كل قسم منها السمي العدد الاجمالي للعمال أو مترجماً الى ساعات عمل وأجر .

ويمكن لإدارة الشروع بحساب نسب الغياب وفقاً للمادة الاتية :

$$( أ ) \text{ نسبة التغيب } = \frac{\text{عدد أيام التغيب لأسباب غير مشروعة} \times 100}{\text{ساعات أيام العمل المتاحة}}$$

## ( ب ) نسبة الوقت الضائع في العمل

$$= \frac{\text{عدد ساعات الوقت الضائع} \times 100}{\text{عدد ساعات العمل المتاحة}}$$

ففي حالة زيادة هذه النسبة يجب أن تجد الإدارة أسباب ذلك والعمل على اتخاذ القرار المناسب الذي يؤدي الى استقرار ومواظبة العمال على العمل مما يؤدي الى رفع الكفاية الانتاجية وبالتالي تحسين مستويات الاداء المستهدفة .

ويضيف البعض نسبة ثالثة بجانب نسبة التغيب ونسبة الوقت الضائع في العمل هي نسبة الغياب لأسباب عادية والتي يمكن التعبير عليها بالمعادلة الاتية :

$$\text{نسبة الغياب لأسباب عادية} = \frac{\text{عدد أيام الغياب للأسباب العادية} \times 100}{\text{اجمالي أيام العمل المتاحة}}$$

والمنطق وراء ذلك هو أنه في حالة تلبية المشروع لجميع طلبات العمال وحل مشاكلهم فذلك سيقود إلى شعور العمال بالارتياح النفسي ودفعه إلى مزيد من العمل من خلال المواظبة المستمرة في أداء الأعمال كما حول الحال باليابان .

( ٤ ) تحليل نوعيات العاملين في المراكز الانتاجية والخدمية  
ولتحديد نوعيات العاملين في المراكز الانتاجية يمكن استخدام المؤشرات التالية :

$$أ - نسبة عمال الانتاج = \frac{\text{عدد عمال مراكز الانتاج}}{\text{اجمالي عدد العاملين بالمشروع ككل}}$$

$$ب - عمال الصيانة = \frac{\text{عدد عمال الصيانة بالنشاط الانتاجي}}{\text{اجمالي عدد العاملين بالنشاط الانتاجي}}$$

ويحدد هذا المؤشر نسبة عمال الصيانة إلى اجمالي العاملين بالنشاط الانتاجي للحكم على ما اذا كان هناك نقص أو زيادة في هذا القسم في ضوء طبيعة عمل المشروع .

ج - عدد العاملين بالقطعة والانتاج

$$= \frac{\text{عدد العاملين بالقطعة والانتاج}}{\text{اجمالي عدد العاملين بالمشروع}}$$

وتستخدم هذه النسبة لتحديد اتجاه الإدارة نحو إدخال الآليات البخسرة في تشغيل العاملين والاستفادة من مائت طاقاتهم وأنظمة الحوافز المطبقة بالعركة .

$$د - مؤشرا الاجور الإضافية = \frac{\text{قيمة اجور الوقت الإضافي}}{\text{اجمالي الاجور المرتبات}}$$

وتستخدم هذه النسبة لتحديد العمال التي يلزم تشغيلها لوقت اضافي طبقا لاحتياجات العمل الفعليه .

• - معدل دوران العمل

وتم حساب هذا المعدل من خلال نسبتين :

أولا : في حالة الانضمام الى الشركة

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العمال الجدد في الفترة الزمنية} \times 100}{\text{متوسط عدد العاملين في نفس المدة}}$$

ثانيا : في حالة الانفصال عن الشركة

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العمال المنفصلين في الشهر} \times 100}{\text{متوسط عدد العاملين في نفس المدة}}$$

وقالبا ما يوجه النقد الى كلا النسبتين

ففي حالة استخدام انضمام عماله جديدة للشركة سوف نجد أن نسبة دوران العمل المشتقة من المعادلة الاولى تكون مغلفة حيث أنها ساء سوف تكون أكبر من معدل الدوران التعارف عليه . أما في حالة تخفيض الشركة لعدد العاملين بها تكون النتائج المتفرجة أكبر من نسبة معدل دوران العمل .

ونتيجة للنقد السابق يتم استخدام المعادلة التالية :

$$\text{نسبة دوران العمل} = \text{عدد العمال المنفصلين} + \text{عدد العمال المنضمين} \\ \text{في الفترة الزمنية مقسوما على } 2 \times \text{متوسط عدد} \\ \text{العاملين في نفس الفترة الزمنية}$$

### ثالثا : الآلات

والهدف هنا هو التأكد من الاستخدام الأمثل للآلات مما يضمن تحقيق الاهداف المرسومة مقدما وقالبا ما يتم ذلك على مدى مرحلتين

المرحلة الاولى : وتم فيها حساب كفاءة تشغيل الآلة داخل



النشاط الانتاجى وهذا يتطلب تحديد كفاءة التشغيل القياسية  
والتي يتم حسابها كالآتى :

$$\text{كفاءة التشغيل القياسية} = \frac{\text{عدد ساعات الوردية} - \text{ساعات التوقف الضرورية}}{\text{ساعات الوردية}}$$

المرحلة الثانية : تحديد الانحرافات في المرحلة السابقة سواء  
كانت موجبه أو سالبه وذلك من خلال الخطوات الاتيه :

#### ١ - التشغيل الكف للآلات

يعتبر التشغيل الكف للآلات أحد العوامل الاساسية فى  
تحقيق معدلات مرتفعة لانتاجية ولذا يجب على ادارة المزرع  
العمل على تجنب أى تعطيل فى استخدام الآلات . ويمكن  
استخدام المؤشر التالى لتحديد نسبة الاعطال

$$\frac{\text{عدد ساعات المطلات}}{\text{عدد ساعات التشغيل الفعلية}}$$

فكلما اتجه هذا المؤشر الى الزيادة كلما دل ذلك على عدم  
التشغيل الاضل للآلات .

#### ٢ - نسبة الانتفاع بالآلات

يتم حسابها من خلال المعادله الاتيه :

$$\frac{\text{عدد ساعات التشغيل للانشاج الفعلى} \times 100}{\text{اجالى عدد ساعات دوران الآلات فى الفترة}}$$

٣ - نسبة عدم وجود اختلافات بين المراحل الانتاجية  
(نسبة الطاقة المتاحة الى الطاقة القصوى للآلات :

$$\frac{\text{الطاقة المتاحة للآلات} \times 100}{\text{الطاقة القصوى للآلات}}$$

فكلما اقتربت هذه النسبة من ١٠٠٪ كلما دل ذلك على  
انتظام وانسياب العمل من مرحلة الى مرحلة انتاجية اخرى  
دون اختلافات .

### مراجع الفصل :

#### ( ١ ) لزبد من التفصيل يمكن مراجعة

- عبد الله سالم ، تقييم الاداء : دراسة نظريه بكتيبيته  
حماده الرقازين ١٩٨٨ ص ١٨٥ - ٢١١ .
- أحمد أبو مندور ابراهيم ، دراسة تحليلية للمقاييس الحاسبية  
لكفاية الاداء بالمشروعات الانتاجية ، رسالة دكتوراه - كلية  
التجارة - جامعة الاسكندرية ١٩٧٤ م .
- محمود النبع ، دراسات في الراجعة ، دار النهضة العربية  
القاهرة ، ١٩٧٢ .
- أحمد محمد موسى ، دراسة تحليلية لثلاث الاداء على مستوى  
الوحدة الاقتصادية بقطاع الصناعة ، رسالة دكتوراه في المحاسبة  
كلية التجارة جامعة القاهرة ١٩٧١ .

## الفصل الرابع

### تقييم النشاط التمويلي

بعد دراسة هذا الفصل يجب أن يلم القارئ  
بالنقاط الرئيسية التالية :

- \* تعريف النشاط التمويلي .
- \* فوائد استخدام النسب المالية .
- \* الانتقادات الموجهة لاستخدام النسب المالية .
- \* النسب المالية المستخدمة في تقييم النشاط التمويلي .
- نسبة الربحية .
- نسبة استخدام الأصول .
- نسبة الحالة المالية .



## تقييم النشاط التمويلي

=====

يعرف التمويل بأنه النشاط الإداري الذي يتعلق بالحصول على الأموال واستخدامها بشكل فعال بقصد تحقيق الأهداف المالية التي تحددها الشركة .

ويعني التعريف السابق أن الوظيفة المالية تتضمن مجموعة من الجوانب الرئيسية داخل المنظمة .

١ - تحديد أفضل مزيج مرغوب فيه من الأصول اللازمة للمنظمة وتضمن ما يلي :-

أ - اقرار حجم ونوع الاستثمار في الأصول الثابتة .

ب - تحديد الحجم المناسب من رأس المال ومكوناته .

٢ - اختيار أفضل المصادر لتمويل تلك الأصول وتضمن ذلك :

أ - اتخاذ القرارات المتعلقة بمصادر التمويل قصير الأجل .

ب - اتخاذ القرارات الخاصة بمصادر التمويل طويل الأجل .

ج - تحديد هيكل التمويل المناسب والذي يتفق مع هيكل

الأصول وجعل تكلفة الأموال في أقل مستوى لها .

٣ - الاستخدام الأمثل لهذه الأموال وذلك من خلال التخطيط

والرقابة على الأموال المستمرة ، فالخطط المالية البنية على

دراسات علمية دقيقة تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها المالية

بأعلى كفاءة ممكنة ، كما أن وضع برنامج فعال لمراجعة

الأداء سوف يساعد الإدارة على معرفة الموقف الحقيقي للمركز

المالي بالنشأة والحكم على مدى سلامة القرارات التي تم

اتخاذها بالفعل .

ومى مجال تقييم النشاط التولى تستخدم النسب المالية بنجاح باعتبارها أهم أدوات التحليل المالي التى تستخدم اما بفرص التحليل القصير الاجل أو التحليل طويل الأجل ، وبالمثل ما يحقق استخدام هذه النسب الفوائد الآتية :-

- ١ - سهولة الحصول عليها من واقع البيانات المتاحة داخل  
المشروع .
  - ٢ - يؤدي الى تقليل تكلفة الجهد والوقت .
  - ٣ - يمكن الاعتماد على النسب المالية فى تحديد اتجاهات  
النمو داخل المشروع .
  - ٤ - سهولة الاستخدام من جانب الشركات التى تقسم  
بتطبيقاتها .
  - ٥ - فى بعض الاحيان يمكن الاعتماد عليها كوسيلة لمقارنة  
أداء الشركة بالشركات المنافسة فى حالة توافر  
البيانات .
- الا ان استخدام النسب المالية فى تقييم الاداء يشوبه  
مجموعة من العيوب أهمها :-

- ١ - أن بعض النسب المالية تعالج إجابات زهسى  
غالباً ما تكون مغللة كما أن المعالجة المعايير  
لأى بند من البنود التى تؤثر على حساب  
الأرباح والخسائر من الممكن ان تغير النتائج  
، وذلك مثل ما يحدث فى حساب معدلات  
الاهلاك حيث يمكن زيادة مستوى الأرباح بتقص

معدل الأهلاك .

٢ - اقتصار هذه النسب على تقييم جانب معين من أوجه نشاط المنظمة وعدم قدرتها على اظهار آثار العناصر الانسانية وأوجه النشاط الانتاجية والادارية المختلفة بشكل مباشر كما أنها لا تستطيع أن تبين آثار الظروف والاضاع البيئية والاقتصادية والاجتماعية على عمل المنظمة .

٣ - ان النسب المالية بشكل عام لا تقيس الاداء الفعلى لعناصر محددة بعينها فى المشروع ، وانما تعكس الآثار المتجمعة والمتراكمة لانشطة المشروع خلال فترة زمنية ، ومن ثم يصعب الاستناد الى نتائج هذا التقييم كأساس فى اتخاذ القرارات أو رسم السياسات وتعديل مسارات الانشطة الجارية .

٤ - وأخيرا فان المفاهيم المستخدمة فى تكوين تسلك النسب متباينة ، وغير موحدة ، الامر الذى يتسبب عنه تضارب فى التفسيرات والاحكام التى يمكن التوصل اليها من استقرائنها .

ولتلافى تلك العيوب واستخدام النسب المالية لأغراض تقييم الاداء يراعى ما يلى :-

- الدقة الكاملة فى اختيار المؤشرات المالية وتفسير

مدلولها .

- عدم الاعتماد على مؤشر واحد فى اتخاذا

القرارات المالية .

- الاستعانة بأسس التكاليف بين النشاطات المختلفة وذلك عن طريق دراسة التغير في مجموعات متكاملة من هذه النسب ومحاولة الرسط بين التغيرات فيها للوصول الى تقييم أكثر واقعية .

- استخدام الرسوم البيانية في دراسة اتجاهات التغير في مجموعة المؤشرات والنسب المختارة .

٥ - يجب معالجة الرسوم البيانية بحيث تقل احتمالات التضليل الى أقل درجة ممكنة وذلك باستخدام طرق المرس الاحصائي المناسبة واختيار قياس الرسم المناسب .

### النسب المالية المستخدمة في تقييم النشاط التولى :

قد تكون النسب أدوات جيدة في التحليل المالي اذا استخدمت بكفاءة وفُسرت بعناية ، والقصود من النمب اظهار العلاقات بين الارقام الموجودة في التقارير المالية نفسى شكل حسابى وتتوقف انواع النسب المستخدمة حسب هدف الشخص القائم بالتحليل ، وهناك تقييمات مختلفة لانواع النسب الا اننا سوف نقوم باستخدام التقييم التالى :

- ١ - نسبة الربحية .
- ٢ - نسبة استخدام الاصول .
- ٣ - نسبة الحالة المالية .

### نسبة الربحية

وتعطى هذه النسب مؤشرات عن مدى قدرة الشركة



على توليد الارباح من المبيعات أو الأصول المتاحة ومن أهم هذه النسب

أ - نسبة مجمل الربح الى المبيعات  
وهي تفسر مدى نجاح الشركة في تخفيض التكاليف ومدى تقبل السوق لمنتجات الشركة ومدى كفاءة السياسات التسويقية المطبقة بها ويعبر عنها بالمعادلة الآتية

$$\text{نسبة مجمل الربح الى المبيعات} = \frac{\text{مجمّل الربح}}{\text{صافي المبيعات}}$$

ب - نسبة صافي ربح العمليات الى المبيعات  
وتعتبر هذه النسبة أكثر شمولاً من النسبة السابقة ، فهي لا تهتم فقط بقياس كفاءة الرقابة على عناصر تكلفة المبيعات بل تعد لتشمل قياس الكفاءة في التعامل مع جميع عناصر التكاليف التي ترتبط بتنفيذ العمليات المختلفة داخل الشركة ومنها المصروفات المتعلقة بتطوير منتج جديد على سبيل المثال . وتعبر المعادلة الآتية عن هذه النسبة

$$\text{نسبة صافي ربح العمليات الى المبيعات} = \frac{\text{صافي ربح العمليات}}{\text{صافي المبيعات}}$$

ج - نسبة صافي الربح الى المبيعات  
وتحسب هذه النسبة عن طريق قسمة صافي الربح على صافي المبيعات . وقد تحسب نسبة صافي الربح قبل أو بعد حساب الضرائب وفي أي من الحالتين يجب بيان ذلك صراحة ويمكن استخراج هذه النسبة وفقاً للمعادلة الآتية

$$\text{نسبة صافي الربح الى المبيعات} = \frac{\text{صافي الربح قبل أو بعد الضرائب}}{\text{صافي المبيعات}}$$

د - القوة الأيرادية

وهي حاصل ضرب معدل دوران الأصول العاملة

بالحامش على البيعات أو الحافس

ومعدل دوران الأصول العاملة =  $\frac{\text{صافي البيعات}}{\text{صافي الأصول العاملة الملموسة}}$

أما الهامش على البيعات

=  $\frac{\text{صافي الارباح من العمليات قبل الضرائب والفوائد} \times 100}{\text{صافي البيعات}}$

أي أن القوه الارادية =

$\frac{\text{صافي البيعات} \times \text{صافي الارباح من العمليات قبل الضرائب والفوائد} \times 100}{\text{صافي الأصول العاملة الملموسة}}$

=  $\frac{\text{صافي الارباح من العمليات قبل الضرائب والفوائد} \times 100}{\text{صافي الأصول العاملة الملموسة}}$

وكما هو واضح من العرض السابق نجد أن المنشأة  
يكتسب أن تحسن من قوتها الارادية عن طريق التأثير في  
الامور الاتية

- ١ - أما زيادة البيعات بنسبة أكبر من تكاليف العمليات .
- ٢ - أما تخفيض البيعات بنسبة أقل من تخفيض تكاليف العمليات .
- ٣ - أما زيادة البيعات بنسب أكبر من نسبة زيادة صافي الأصول العاملة الملموسة .
- ٤ - أما تخفيض البيعات بنسبة أقل من نسبة تخفيض صافي الأصول العاملة الملموسة .

هـ - معدل العائد على الاستثمار

ويتم حسابها بقسمة صافي الربح بعد الفوائد والضرائب  
على مجموع الأصول أي أنها تعكس انتاجية مختلف الأصول  
المستثمرة في الشركة . ويعبر عنها بالمعادلة الاتية

معدل العائد على الاستثمار =  $\frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب} \times 100}{\text{مجموع الأصول}}$

و - معدل المائد على الملكية

يمكن حسابها بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على  
اجنالي حق الملكية ويعبر عنها بالمعادلة الآتية  
معدل المائد على الملكية =  $\frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{مجموع حق الملكية}}$

نسب لقياس استخدام الأصول

وهنا يمكن الإشارة الى معدل دوران البضاعة وفترة التحصيل  
فغالين على التحليل الهالى الخاص بالحكم على كفاءة استخدام  
الأصول .

معدل دوران البضاعة

غالبا ما تقيس الإدارة كفاءة عملياتها التسويقية بواسطة دوران البضاعة  
ويسمى هذا الرقم عن عدد المرات التى " دار " بها متوسط المخزون  
أو تم بيعه خلال فترة زمنية محددة . ويمكن حساب هذا المعدل  
أما على أساس التكلفة أو سعر البيع . بمعنى أن كل من البسيط  
والعقار لا يعد من التعبير عنها وفقا لتقنين الأساس .  
( أ ) وفي حالة استخدام التكلفة أساسا للحساب فإن معدل الدوران  
يحبس كالآتى :

تكلفة البضاعة المباعة

متوسط المخزون بالتكلفة

ومن المعروف أن أبسط طريقة لحساب متوسط المخزون تشمل  
في إضافة بضاعة أول المدة الى بضاعة آخر المدة وقسمة  
مجموعها على ٢

( ب ) وفي حالة استخدام سعر البيع أساسا للحساب فإن معدل  
الدوران يحسب كالآتى :

صافي المبيعات

متوسط المخزون بسعر البيع

ج ) كما يمكن أيضا استخدام الوحدات أساسا لحساب معدل دوران البضاعة ، وفي هذه الحالة فانه يحسب كالآتي :

$$\frac{\text{عدد الوحدات المباعة}}{\text{متوسط المخزون بالوحدة}}$$

وعند استخدام معدل دوران البضاعة كمؤشر للحكم على كفاءة الاداء يجب التأكد من الاسباب التي أدت الى زيادته أو نقصه وتحليل مكوناته تفصيلا . ومعنى آخر فان الزيادة في حصة ذاتها أو النقص في حصة ذاتها لا يمكن استنتاج شيء محدد منها . ولكن بصفة عامة يمكن أن يقال أن المشروع ذات معدل دوران البضاعة المنخفض يحتمل أن تكون مصروفات التخزين فيه مرتفعة كما أنه معرض لدرجة عالية من المخاطرة المتعلقة بالتقادم أو تلف المخزون ، وبالمثل اذا كان معدل الدوران مرتفعا جدا . فهنا يشير ذلك الى أن المشروع يحتفظ بقدر ضئيل جدا من المخزون ، ومن ثم فانه يتعرض لمخاطرة عدم القدرة على تلبية العملاء وضياح بعض الفرص البيعية عليه . ( ٢ )

#### فترة التحصيل

والمقصود بفترة التحصيل المدة التي تتقضى الى أن يستلم تحصيل قيمة المبيعات الآجلة وتحسب هذه الفترة بقسمة رصيد حسابات القبض على متوسط المبيعات اليومية الآجلة . وإذا لم يتضح من البيانات المعطاة ما إذا كانت المبيعات كلها بالاجل أم لا تعتبر المبيعات كما لو كانت جميعا بالاجل .

#### النسب كقياس للسيولة

تعنى سيولة الشركة مقدرتها على الوفاء بالتزاماتها القصيرة الاجل حين استحقاقها . ويتم فحص هذه السيولة بدراسة نسبة التداول وقيمة السيولة السريعه .

### ٢ - نسبة التداول

وعلى الأصول التداولية مقسومة على الخصم التداولية ،  
والنسبة المنظمة لها هي ٢ : ١ وهذه النسبة عياره عن مقياس  
يبدئى لقدرة الشركة على مقابلة ديونها الخارجية ونسبة التداول  
المبدئية تشير الى احتمال مواجهة الشركة لبعض المصوبات فى  
دفع ديونها القصيرة الاجل . أما نسبة التداول المرتفعة بشكل  
لمسوس تشير الى أن أموال الشركة غير متخله بشكل اقتصادى  
داخلى الشركة .

### ٣ - النسبة السريعة

حتى يتم الكشف الدقيق عن مقدرة الشركة على القيام  
بالالتزاماتها يدرس المحلل العالى نسبة السيولة السريعة أو النسبة  
السريعة وهى :

#### الأصول التداولية - المخزون السلعى الخصم التداولية

والجدير بالذكر أن كلا من نسبة التداول ونسبة السيولة  
السريعة تعانى من كونها نسبة تاريخية بمعنى أنها تقارن أصولا  
متداولة كانت موجودة فى لحظة اعداد الميزانية بخصوم متداولة  
كانت موجودة فى تلك اللحظة .

والنسبة المنظمة للنسبة السريعة هي ١ : ١ فإذا كانت النسبة  
أقل من ذلك فغالبا ما يركز الدائنون اهتمامهم على رصيد النقدية  
وعلى الزم البديهي وسرعة تحويلها الى نقد .

لمزيد من التفصيل يمكن مراجعة :-

١ - شوفى حسين عبد الله " التمويل والإدارة المالية " دار النهضة  
المرمية القاهرة سنة ١٩٨٠ ص ٥٢

٢ - محمد عبد الله عبد الرحيم ، عبد الفتاح مصطفى الشربيني محسن  
أعمال إدارة التمويل ، دار التأليف  
القاهرة سنة ١٩٨١ ص ٢١

## الفصل الخامس

### تقييم أداء العاملين

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يلم القارئ  
بالتقاط الرئيسية التالية :

- \* المقصود بتقييم أداء العاملين .
- \* أهداف تقييم أداء العاملين .
- \* طرق تقييم أداء العاملين .
- \* الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين .
- \* الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين .
- \* الانتقادات الموجهة لتقييم أداء العاملين .
- الشروط الواجب توافرها لنجاح برامج تقييم أداء العاملين .





تهدف إدارة الأفراد إلى تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة  
وتعتبر سياسات الاختيار والتميين والاجور والحوافز واعداد نقسه  
القياده المدرسين وسائل اساسيه تعتمد عليها الاداره الحديثه فسي  
تحقيق هذا الهدف .

الا ان تطبيق هذه السياسات لا يعتبر كافيا في حد ذاته للتأكد  
من ان الافراد سوف يوردون اعمالهم بالكفاءة المطلوبه . لذا تظهر  
ضرورة تقييم اداء العاملين لحاوله الحكم على مساهمه كل فرد في المطيه  
الانتاجيه .

وهناك تعريفات متعدده لفهوم اداء العاملين وفيما يلي عرض  
لبعض التعاريف التي قدمها كتاب الاداره :

- ١ - تقييم الاداء هو تقييم اداء الموظف للمعمل .
- ٢ - تقييم الاداء هو حكم شخصي لا مكانيه الشخص لمعمل شي . ما .
- ٣ - تقييم الاداء هو تقييم دوري ومنظم لسلوك وصفات الموظف خلال  
ساعات المعمل .
- ٤ - تقييم الاداء هو تحليل وتقييم دقيق ومنظم لخدمات الشخص  
القائم على ملاحظه عمله خلال فتره من الزمن وعلى دراسه جميع  
السلالات الموضوعيه المتعلقة باداؤه للعمل ولسلوكه .
- ٥ - تقييم الاداء هو تحديد مدى مساهمه كل فرد في انجاز الاعمال  
البركله اليه ، وضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات  
الوظيفيه قدرات العامل الذي يشغلها او ميوقى اليها .
- ٦ - تقييم الاداء هو عليه يتم بموجبهها تقدير جهود الموظف بشكل  
منصف وعادل ، لتجرى بكافأته بقدر ما يعمل وينتج ، وذلك  
بلا متساد الى عناصر ومعدلات يتم على اساسها مقارنة اداؤه  
بها لتحديد مستوى كفايته في المعمل الذي يقوم بهه .

تقييم الاداء هو التقييم النظم للفرد فيما يتعلق بادائه الحالي  
لميله وقدراته المستقبلية على النهوض باعباء وظائف ذات مستوى  
اعلى .

تقييم اداء العاملين هو تحديد لمستوى كفاءه هذا الاداء ، و  
محاولة للوصول الى تحديد مدى ملاءمتهم في انجاز الاعمال  
الموكولة اليهم او المحتمل ان توكل اليهم في المستقبل . وكذلك  
سلوكهم وتصرفاتهم في محيط العمل والمتعلقة بهم وكذلك  
قدراتهم وامكانياتهم الذاتية خلال فترة زمنية محددة .

من التعاريف السابقة يمكن القول ان المقصود من سياسة  
تقييم اداء العاملين ما يلي :

( ١ ) ان تقييم اداء العامل يتم بنفسه منتظمة ودرجته خلال  
فترات معينة حسب طبيعته الاعمال بالمنظمة .

( ٢ ) وجود معدلات اداء يتم على اساسها مقارنة اداء الموظف  
الفعلية .

( ٣ ) ان الجوانب محل التقدير هي عادة الاداء الفعلية  
للاعمال المكلف بها العامل ، وكذلك سلوكه وتصرفاته  
ذات الصلة بـ اداء العمل او بالواجبات الوظيفية المكلف  
بها ، بالإضافة الى القدرات الذاتية للعامل سواء  
ما تعلق منها بالقدرات المادية والتنظيمية او ما تعلق  
منها بالخلق او الابتكار ، متواها الحالية ومدى  
ملائمتها للقيام بواجبات واعباء وظائف اخرى اعلى  
من الوظيفة الحالية التي يشغلها .



ومن وجهه نظر المنظمة يساعد نظام تقييم الاداء على الاتى :

- ١ - اذكاء الحساسيين الافراد والتنافس بينهم - كائنات افراد  
وكاغضاء بجموعات العمل بوجدانهم - للحصول على تقييم اعلى  
من خلال تحسين الانتاجية .
- ٢ - تعبير وسيلة للحكم على الاشخاص المميزين حديثا وما زالوا  
تحت الاختبار .
- ٣ - تستخدم لتحديد الاشخاص الذين لا يصلحون للعمل ويتطلب  
الامر فصلهم .
- ٤ - تساعد على تحديد الحاجة الى التدريب .
- ٥ - تعتبر مقياسا للحكم على مياسه الاختيار وسياسه التدريب .
- ٦ - تجهيز الرئيس على اعداد تقرير دورى عن مرونيه ومناقشه مدى  
تقدم كل فرد فى العمل .
- ٧ - وضع المشرف المناسب فى المكان المناسب .
- ٨ - بناء على نتائج التقييم يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون  
الوظفين .

٩ - تنبيه مقدمه الرؤساء على التحليل ، بمراعاة ان تقدير العامل  
بمرئيه ممتاز او ضعيف لا بد وان يرتبط بتقدير تقرير موضوعي  
يتناول بالتفصيل اوجه الامتياز او الضعف والعوامل والاعتبارات  
المؤثرة واسباب وقوعها .

١٠ - التقييم الموضوعي للاداء يتطلب وجود معايير قياسيه ومعدلات  
للاداء كما يتطلب التاييده والتسجيل المستمر ، لانتاج  
الاعمال التى يقوم باداؤها الافراد . وتحقيقا لهذه  
الاحتياجات تغطى المنظمة تركيزا اكبر على بلورة المعايير

والمعدلات التي جانب المواظبه على التابعه والتجديد ، مما  
ينعكس على الارتفاع الخطر لكفاءه العمل بالنظمه .

١١ - اتاحه الفرصه للإداره العليا بالنظمه لتكون اكثر قدره على  
تقييم جهود المديرين والرؤساء ( الاداره الوسطى ) من خلال  
تابعه مدى جديتهم في تقييم مروضيهم بالاضافه الى تابعه  
التطور في مستوى كفاءه هؤلاء الرؤسين من سنه لآخرى .

وفي النهايه يوضح جدول رقم ( ١-٥ ) نتائج إحدى  
الدراسات الميدانيه التي ضمت ١٦٦ شركه الاستخدامات المختلفه  
لتقييم اداء العاملين .

جدول ( ١-٥ )

النسبه المئيه %	عدد الشركات	المسرح من التقييم
١٦٠	١١٤	اداره الاجور والمرتبات
٧٣	١٢٢	التدريب
٦١	١٠٢	التدريب والتشجيع
٦١	١٠١	مساعده المشرفين في التعرف على العاملين
٥٩	٩٨	اتاحه الفرصه للعاملين للتعرف على تقدمهم في العمل
٥٩	٩٨	النقل لادارات اخرى
٣٤	٥٧	تابعه التقييم
٢٧	٤٤	الاستغناء عن العاملين
٤٦	٧٧	التصريح من الخدميه
٢١	٤٨	بحوث الافراد

## - طرق تقييم الاداء :

يقصد بطريقه تقييم الاداء الاداء التى يتخذ منها التقييم نفسى عليه تقدير كفاءة العاملين والكيفيه التى يتم بها تقييم ادائهم .  
وغالبا ما تتفاوت الطرق التى يمكن استخدامها لهذا الغرض ولكن اختيار طريقه أو اخرى يعتمد على مجموعه من الاعتبارات اهمها :

- الموضوعيه
- سهوله الاستخدام
- الجرعه نفس الاداء
- قدره على اظهار مواطن القوه والضعف في العاملين الذين تشملهم عليه التقييم .

وتشمل الطرق المتعارف عليها لتقييم الاداء :

### ١ - الطرق التقليديه :

- طريقه التقييم ببحث الصفات أو الخصائص .
- طريقه الترتيب .
- طريقه المقارنه التائمه .
- طريقه التوزيع الاجبارى .

### ٢ - الطرق الحديثه :

- طريقه الاختيار الالزامى .
- طريقه الاحداث الجوهريه .
- قوائم المراجعة .
- طريقه الاداره بالاهداف والنتائج ( وسنشرحها فى موضع لاحق من هذا الكتاب )

## الطريق التقليديه لتقييم الاداء :

١ - طريقه التقييم بواسطه بحث الصفات والخصائص :

ويوجب هذه الطريقه يتم تحديد عدد من الصفات أو الخصائص ثم اعطاء الفرد تقديرا معيناً بحسب توفر كل من صفه من هذه الصفات فيه ، ثم تجمع تلك التقديرات ويصبح المجموع الكلي مثلاً للمستوى الذي يعتقد القائمون بعملية التقييم انسه يمثل اداء الشخص .

مثلا قد تكون الصفات موضع الدراسة هي الاتيه :

الصفات	هــــ	بــــ	اــــ
الطموح	٣	٢	٣
التعاون مع الزملاء	٢	٣	٥
تحصيل المسئوليه	٥	٤	-
المواظبه على العمل	٤	٥	٢
العلاقه مع الرؤساء	٢	٣	١
القدره على حل اتخاذ القرار	٥	٣	٢
المواظبه في العمل	٣	٤	٣
المجموع	٢٤ ==	٢٤ ==	١٦ ==

وقالبا ما يعطى لكل صفه من الصفات السابقه خمســه  
درجاً تا بحيث يعبر رقم صفه على اعلى مستوى والصفـه  
على ادنى مستوى وعلى هذا الاساس فقد يحصل كل من عيسـه  
ومحمد واحمد على التقديرات السابقه والتي تشمل القايـسه  
المنبهيـه لكل منهم وتتميز هذه الطريقه بأنها

- سهله الاستخدام .
- لا تتفوق جهداً ووقتاً كبيراً .
- تناسب تقييم الاداء الحكومى .
- اساساً عليها فتنشـل نـسـبـة الـائـمـن :

- أن الفرد الذى يقوم بعملية التقييم قد يكون متحيزاً فـى  
تقديره .
- ان عليه التقييم قد تتأثر بشخصية الفرد القائم بعملية  
التقييم سواء كان متساهلاً أو متشدداً .
- قد تعطى اوزاناً متساوية لجميع الصفات على حد سواء  
دون اجبار لاعتياب المنبهيـه .

## ٢ - طريقه الترتيب :

وتعتبر هذه الطريقه من اقدم الطرق المستخدمه فـى  
تقييم العاملين حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب  
الافراد محل التقييم تازلياً حسب كفاءتهم من الاحسن الى  
الاسـوأ . وقالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة اداء الشخص بالآخرين  
على الا يتم التقييم بالنسبه لصفه واحدـه بل يجب ان يشمل  
الاداء الكلى للشخص .

وتتميز هذه الطريقه بأنها :



- سهله التطبيق .
- الفرقه بين الكفه وغير الكفه بطريقه واضحه .
- اما من ناحيه المأخذ عليها فانهما :
- ان شصيع القائيم بالتقيم وطريقه تفكيره واحتيا جاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعيه .
- يصعب تطبيقها فى حاله وجود اعدادا كبيره من الافراد .
- لا تظهر نواحي الضمت والقصر فى اداء الموظف بالنسبه لكل مجال على حده .
- طريقه المقارنه التائيهه :

بموجب هذه الطريقه يقوم الشرف بمقارنه اداء كل فرد مع باقى زملائه بالتالى لتحديد الافضل منها فى كل مقارنه مثال .

مصطفى	احمد	محمد	موسى
مقارنه مصطفى مع احمد	وجد ان مصطفى هو الافضل .		
مقارنه مصطفى مع محمد	وجد ان محمد هو الافضل .		
مقارنه مصطفى مع موسى	وجد ان مصطفى هو الافضل .		
مقارنه احمد مع محمد	وجد ان محمد هو الافضل .		
مقارنه احمد مع موسى	وجد ان موسى هو الافضل .		
مقارنه محمد مع موسى	وجد ان محمد هو الافضل .		

وتجميع نتائج المقارنه يمكن ان تتوصل الى الاتيسى :

- محمد هو الافضل من مصطفى ومن احمد ومن موسى .
- مصطفى هو الافضل من احمد ومن موسى .

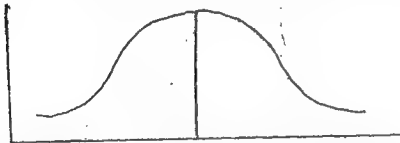
وموسى هو الافضل من احمد

هذالك يكون محمد هو الاول ومطفيى هو الثانى وموسى هو الثالث واحمد هو الرابع .

وتنفر هذه الطريقة الموضوعيه فى التقييم اكثر من الطسبون السابقه لكن يؤخذ عليها انها معقد و خاصه فى حاله وجود اعداد كبيره .

#### ٤ - طريقة التوزيع الاجبارى :

وتقوم هذه الطريقه على اساس فكرة التوزيع الطبيعى والذى يقول بأن أى ظاهرة تحيل الى التركيز حول الصحنه المتوسطه لها وتقل تركيزها عند الطرفين كالشكل التالى



وطبقا لهذه الطريقه يتولى الرئيس المشرف تقسيم مروضيه جبروعا على نحو يماثل طريقه الترتيب العياى فيختار الـ ١٠% التى تشمل الصفوف المنتقاء وفى المقابل يختار الـ ١٠% التى تمثل المستوى الضعيف . ثم يختار من الباقين ٢٠% اعلى من المتوسط و ٢٠% اخرى دون المتوسط ويقتى ٤٠% تعتبر على المستوى المتوسط .

وتتميز هذه الطريقه بأنها :

- سهولة الاستخدام والتطبيق العملي
- انها تقوم بدراسة وتحليل اداء الرؤسین بشكل دقيق  
ليتمكن من توزيعهم على الفئات بشكل واضح .
- ان هذه الطريقة تنفادی التركيز على التقديرات المتوسطة  
أو التقديرات المتطرفة سواء بالزيادة أو النقصان بالنسبة  
للشخص الخاضع لملايه التقييم .
- تلافى عيوب التاهيل والتمهيم .

ويؤخذ على هذه الطريقة :

- انها لا توضح نواحي القوة والضعف في اداء الموظفين .
- انها تفترض تساوي مختلف المنظمات في نسبة الافراد  
المتأزمين ونسبة الافراد الضعفاء ( ١٠% لكل ) بينما  
الواقع العملي يشير الى تفاوت هذه النسبة من منظمة  
لاخرى ، بالاضافة الى عدم علامه الاخذ بها بالنسبة  
للوحدات التي لا تضم سوى عدد محدود من الموظفين .

- الطرق الحديثة لتقييم الاداء :

١ - طريقة الاختيار الالزامي :

والهدف الاساسي من وراء تطبيق هذه الطريقة هو تحقيق  
الموضوعية والعدالة في تقييم الاداء وموجهها يتم وضع عدد  
من العبارات والمناصر التي تعبر عن اداء العامل للعنصر مع  
تقييمها الى مجموعتين كل منها اربع جمل .  
اثنتان تشلان الصفات المرغوبة والاثنتان الاخرتان تشلان  
الصفات غير المرغوبة في اداء العامل ويطلب الى المشرف  
اختيار جملتين من الاربع . بما يسواء معبرا عن حقيقه اداء  
العامل او ملوكه الحقيقي .

### مضال :

- ١ - هذا الشخص يحب العمل وقد سسه .
- ٢ - يمكن الاعتماد عليه فى اداء أى عمل .
- ٣ - كثير الكلام وظليل التفصيل .
- ٤ - ترميحاته الشكوره بقدرته على العمل دون ان يعمل .

نتم طبع تلك العبارات فى قوائم خاصه كل منها تحوى على اربع عبارات اشتتين تعبيران عن النواحي الطيبه نفسى الشخص واثنين تعبيران عن النواحي غير المرغوبه فيه ويطلب الى الشرف ان يضع علامه امام تلك العباره الاكثر انطباقا على الشخص والعباره الاقل انطباقا عليه .

والقيم هنا لا يعرف ما اذا كان اختياره فى صالح او نفسى غير صالح الموظف الا ان اهميه وأوزان هذه العبارات سريه يحتفظ بها لدى الاداره العليا .

ومقارنه العبارات المختاره بواسطة المقيم بالعبارات المحدده من قبل الاداره يمكن تحديد القيمه الحقيقيه للشخص فمثلا اذا كانت العباره رقم ( ١ ) هى التى اختارها المقيم على انها اكثر انطباقا على الشخص موضع التقييم من بين الاربع عبارات المذكوره سابقا ولم تكن تلك العباره هى التى تسبب اختيارها بواسطة الاداره العليا فانها لا تحسب فى صالح الشخص وعلى العكس اذا كانت تلك العباره على السورده فى تقدير الاداره تحتسب فى صالح الشخص .

وتستيز هذه الطريقه بقدرتها على تحقيق الموضوعيه فى التقييم نتيجته لعدم معرفه المقيم بحدى اهميه الصفات المحدده ، وهل اختياره بحقه معينه فى صالح الموظف ام لا . كما انها تيسيز باجبار المقيم على دراسته اداء الموظف بشكل جاد واجسرا .

التدقيق اللازم في تحليل العبارة لمعرفة مدى مطابقتها  
للنموذج العامل .

ولكن رغم تلك المميزات فإن هذه الطريقة لم تلقى انتشاراً  
كبيراً للأسباب التالية :

- ١ - صعوبة فهمها وتطبيقها .
- ٢ - عدم ضمان حرية الأوزان التي تصفها الإدارة .
- ٣ - احتياج إلى مهاره وكفاية في تحديد النتائج .
- ٤ - تشير معارضة الرؤساء المشرفين لأن النتائج قد تكون  
بعيذه عن تقديرهم لمستوى أداء مسؤوليهم .
- ٥ - طريقة الوقائع الحرجه :

والقصود بالوقائع الحرجه هو جميع أكبر عدد ممكن من  
الوقائع التي تنصب في نجاح أو فشل العمل .

ويطلب من الشخص القائم بعملية التقييم ملاحظه أداء العامل  
وتحديد أي الوقائع تحدث منه في أدائه للعمل .

وفي النهاية يتم تقييم أداء العامل على أساس عدد الوقائع  
التي حدثت منه وتأثيرها على العمل بالسلب أو الإيجاب .

وتتميز هذه الطريقة بما يلي :

- تقلل من تحيز الرئيس في التقييم .
- تحدد نقاط القوة والضعف في أداء المشرف بشكل دقيق  
حيث أنها تقوم على أساس الملاحظة الفعلية لأداء العامل
- الجديه في عمل المشرف حتى يتم تقييم أداء العامل

على أساس موضوعي .

وعلى الرغم من ذلك فإن تطبيق هذه الطريقة يحتاج إلى جهد غير عادي في تحديد الحوادث أو الوقائع المؤثرة على الاداء بالأغافه التي طنول القتره التي يقضوها الرئيس في تقييم ادائه من مرسومه .

### ٣ - قوائم المراجعة :

وهذه الطريقة تعتبر من احداث الطرق التبعيه في تقييم الاداء ، ويعتمد بشكل رئيس على دراسته كل نوع من الوظائف ، وذلك لتحديد قائمه من الاسئله تتضمن مجموعه من الممارات الرغفيه التي تصف الاداء الكف للصل ، ويطلب من الرئيس المباشر وضع علامه امام كل سؤال اما بنعم أو بسلا حسب رأيه في الموظف كما تقوم الاداره بوضع قيم لكل سؤال على ان تكون هذه القيم مرتبه لا يطلع عليها احد سوى الاداره ، تقليلا لتأثير الشرفيين في عليه التقييم .

وفيما يلي نماذج لبعض الاسئله :

نعم لا

- هل يحترم الموظف على الدقه في علسه ؟
- هل يحرم الموظف على انجاز عمله في الوقت المحدد ؟
- هل لدى الموظف الرغبه في الاستمرار بالعمل بعد مواعيد العمل الرسمي ؟
- هل هو موظف على الحضور ؟
- هل لديه قدره على اتخاذ القرار ؟
- هل لديه الرغبه في التعامل مع الاخرين ؟
- هل لديه المام كاف بطبيعه عمل الاقسام المختلفه بالشروع

- هل لديه استعداد لمعالجة نواحي الرضا بالعمل ؟
- هل لديه رغبة في الابتكار والتجديد ؟
- وتتميز هذه الطريقة بأنها :
- ١ - سهلة الاستخدام .
- ٢ - الدقة والموضوعية وتلافي عيب التحيز نتيجة لعدم معرفة الرئيس المشروب لدرجة تقييم عنصر
- الانتقادات الموجهة لتقييم الاداء :

فيما يلي ملخص للانتقادات التي وجهت لتقييم الاداء من قبل كتاب الاداره في دراستهم على النحو التالي :

- ١ - قد يخل الشرف عاملاً عن آخر فيمنحه قد يرا جيسدا وقد لا يعيل الى موظف اخر فيعطيه قد يرا غمفا وقد يجد الشرف أن واحدا من موظفيه له يبول أو وجهات نظر مشابهه ليوله وجهات نظره فيمنحه قد يرا مرتعلا عن ذلك الذي يحمل وجهات نظره مخالفه .
- ٢ - من الصعب بكان التاكيد من صحة نتائج تقييم الاداء هرجع ذلك الى ان العناصر التي يتم على اساسها عليه التقييم غير ملموسه يعتمد قد يرها على الحكم والتقدير الشخصى للرئيس .
- ٣ - مقارنة العاملين لنظام تقييم الاداء لاعتقادهم ان مثل هذا النظام يوضع موضع مراقبه مستمره من جانب الاداره على ادائهم وصرفاتهم .

- ٤ - قد نجد بعض الرؤساء أشداه في تقييمهم ..  
بينما نجد آخرين متساهلين أو متساهلين .
- ٥ - يتجه بعض المشرفين الى اعطاء رؤسيتهم نقد يسيرات  
متوسطة وذلك إما لجهلهم بالفروق الفردية بين الرؤسيتين  
أو عدم استطاعتهم اكتشاف هذه الفروق أو تقديرها ،  
فخوفا من ضررهم يميل المشرف الى اعطاء درجات  
متوسطة كنقطة بداية .
- ٦ - يتأثر القائم بعملية التقييم بتركز الشخص محل التقييم  
فيميل الى اعطاء تقديرات عالية للوظائف الاشرافية اكثر  
من الساتر واعطاء تقديرات منخفضة لساغل الوظائف  
البيضاء أو التي في بدايته السلم الاداري .
- ٧ - التقييم وأخطاه الهاله يوجد ذلك حين يعنى المشرف  
تقييمه العام لرؤسيتهم على اساس عامل واحد من عوامل  
التقييم أو يعفيه واحد من صفات الرؤس فاذا كلن  
الرؤس متازا أو ضعيفا في خاصية معينة يعتبره متازا  
أو ضعيفا في بقيه الخصائص .
- ٨ - التأثيرات اتجاهات الاداره فاذا كانت الاداره تنوى استعمال  
التقييم للترقيه الى مستوى اعلى قد ينجح المشرفون  
لاعطاء تقديرات عمنه لهؤلاء العاملين حق يستفيدوا  
من نمو الترتيبه . واذا كانت الاداره تريد استعمال  
ذلك التقييم لتقييم برنامج تدريبي فقد يتجه القائم  
بعملية التقييم الى اعطاء تقديرات ضعيفه نسبيا  
للموظفين حتى يظهر لاداره بحاجه هؤلاء الافراد الى  
التدريب .



٩ - تردّد الرئيس المباشر من إعطاء تقديرًا منخفضه حتى لا يسبب مشاكل بينه وبين المسؤولين وبالتالي تؤثر على مستوى أدائهم وعدم تعاونهم معه أو بمعنى آخر يترتب على ذلك آثار سلبيه قد تؤثر على مستوى الاداء الكلى للمنشأه .

١٠ - قد يميل الرئيس المباشر الى إعطاء تقديرًا عاليه حتى يكسب رضا العاملين في حين ان رئيس اخر يعطيه تقديرًا منخفضه وهنا نجد اختلاف كبير في مستوى التقديرات الخاصه بكل قسم أو اداره مما يخلط نسوع من التاثير بين العاملين في المنشأه ونعكس ذلك على مستوى كفاءتهم وأسلوب أدائهم .

### ٢ - الشروط الواجب توافرها لنجاح برامج تقييم الاداء :

١ - تحديد العناصر والصفات التي سيتم بناء عليها التقييم بشكل واضح ودقيق وفهوم بحيث يستطيع الرؤساء والرؤسين فهمها بسهولة .

٢ - أن يتوفر في عناصر التقييم ما يلي :

#### المبويه :

بحيث ينطبق المنصر على أكبر قدر من العاملين .

#### الملائيه الملاحظه :

بحيث يمكن تعيينه بشكل مادي و ملموس .

امكانيه التمييز :

بحيث يمكن التفرقه بين عنصر والاخر . لتجنب  
التداخل وسوء الفهم بما يؤدى الى اعطاء نتائج غير  
صحيحة .

٢ - وضوح الاهميه النسبيه لعناصر تقييم الاداء بالنسبه لكل  
وظيفة يراعاه بعض العناصر المشتركه فى تقييم عدد من  
الوظائف تتفاوت قيمتها النسبيه من وظيفة لاخرى .

٤ - ضروره تأييد طبقه الاداره العليا لعمليه تقييم الاداء فكما  
كانت اتجاهات الاداره ايجابيه نحو عمليه التقييم كلما  
كانت فرصه نجاحها وتحقيق اهدافها اكثر من عدم  
تأييد الاداره لها .

٥ - يجب ان يكون تقييم الشرفين للمرؤسين قائما على اساس  
موضوعيه وعلى الاداره العليا ان تتأكد من ان الشرف كان  
موضوعيا فى تقييمه لموضوعه ، وانه لم يكن تحيزا لواحد  
او اكثر من العاملين

تميزت من التفصيل راجع :

١ - عمرو حنفى عيسى : تقييم أداء العاملين في الجهاز  
الحكومى ( مفهومه - أهدافه - أنشطته - مشاكله )  
المنظمة العربية للمعلوم الادارية - القاهرة ١٩٧٦ .

٢ - على محمد عبد الوهاب :  
تقييم الاداء : دراسة تحليلية ،  
المنظمة العربية للمعلوم الادارية - القاهرة ١٩٧٤ .

٣ - على السليمى :  
ادارة الافراد لرفع الكفاءة الانتاجية  
دار المعارف بمصر - القاهرة ١٩٧٠ .

٤ - شوقى حنين عبد الله ، سياسيات الافراد  
دراسة فى التنظيم دار النهضة العربية - القاهرة  
١٩٦٨ .



## الفصل السادس

### تحليل النظم كمدخل لتقييم الأداء

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يلم القارئ  
بالنقاط الرئيسية التالية :

- \* تعريف النظم .
- \* مكونات النظام .
- \* أنواع النظم .
- \* تطبيق مدخل تحليل النظم في تقييم الأداء الإداري .
- \* أهمية استخدام مدخل تحليل النظم في تقييم الأداء .



## تحليل النظم كمدخل لتقييم الأداء

يلعب مفهوم النظم دورا عاما في العصر الحديث وقد شغل ذلك تفكير العلماء والمختصين بصفة عامة وانعكس أثره على خبراء الادارة بصفة خاصة .

ففي بداية الخمسينات من القرن العشرين حاول فون بيرشالا تبيي أن يضع اطارا موحدا يمكن من خلاله معرفة العلاقات المتبادكة والمتفاعله للظواهر العلمية بهدف الوصول الى قواعد مشتركة تفسر الملوك العلمى لهذه الظواهر . وكان من نتائج دراساته الوصول الى النظرية العامة للنظم والتي تعتبر في جوهرها منهج منطقي يستطيع الباحث أو محلل النظم أو المنشأة من خلاله دراسة المواقف والمشاكل التي يواجهها .

فالمشاكل التي تواجه شركات الاعمال اليوم أصبحت معقدة ولا يمكن التوصل الى حلول لها بشكل بسيط ، بل لابد أن تكون هناك حلولاً جزئية لكل جوانب المشكلة حتى لا تعاود الظهور مرة أخرى . ويمتثل البعض العوامل التالية كأسباب رئيسية لظهور تلك المشكلات وبالتالي ضرورة العمل على حلها من خلال مدخل تحليل النظم :

- ١ - التطور التكنولوجى الذى حدث فى العالم المتقدم والنامى على حد سواء .
- ٢ - اتساع وتنوع الاسواق المحلية والدولية .
- ٣ - التنوع المستمر فى المنتجات الجديدة .
- ٤ - زيادة حدة المنافسة المحلية والدولية .
- ٥ - ظهور بعين الدول النامية كمنافس أساسى للدول المتقدمة .
- ٦ - التدهور المستمر فى بعض الصناعات .

### تعريف النظم

مناف تعريفات متعددة لدخول تحليل النظم ، حيث كان التعريف الاول لفنون بيرتالاغسى حيث قال :

ان هناك نماذج وقواعد وتوانسين تطبق على كافة النظم السامة أو مكوناتها بغض النظر عن طريقة النظام أو ترميز المكونات والعلاقات المتبادله بينهما \* وبالتالي تكون مهمة النظرية السامة للنظم هيى تكوين واستنباط هذه المبادئ التى تكون قابلية للتطبيق على كافة النظم .

ويشير نفس الكاتب الى أنه لا يجب الاهتمام فقط بمناصير النظام ولكن أيضا بالعلاقات المتبادله بين هذه المناصر ، وأن النظم الأخرى تساعد على تقديم رؤية واضحة عن النظام تحسب الدراسة ومن ثم تؤكد نظرية النظم على علاقة الأجزاء والمكونات بجميع الوحدات الأخرى ثم علاقة جميع الوحدات بالنظم الأخرى .

ولقد وردت عدة تعاريف أخرى للنظم فى احدى المراجع نذكر منها ما ينسبلى : (١١)

#### ١ - تعريف استانفورد للنظام :

النظام هو عملية تنفيذ مجموعة من المناصر كسل منها متحد فى الوظيفة والتشغيل لتحقيق الاهداف المحددة .



٤ - تعريف ثانوي للنظام :

النظام هو مجموعة من الاهداف مترتبة مع بعضها بعلاقات منتظمة لتنفيذ وظيفة معينة ، والمقصود بالاهداف هنا أنها عبارة عن مكونات أو أجزاء أو نظم فرعية تقوم بتنفيذ الوظيفة .

٥ - تعريف تاجرت للنظام :

النظام هو مجموعة من النظم الفرعية ولاتنته في بيئة معينة لتحقيق أهداف محددة .

وقد فسر تاجرت التعريف السابق في النقاط التالية :

أ - النظم الفرعية : عبارة عن مجموعة المكونات التي تشكل النظام ويثته .

ب - البيئة : هي التي تحتوي على النظم الفرعية المكونة للنظام والتي لا تكون جزءا منه لكنها تتأثر به أو تؤثر فيه .

ج - العلاقات المتبادلة : هي التي تربط بين النظم الفرعية المكونة للنظام أو البيئة المحيطة بالنظام .

د - الاهداف : هي أن كل نظام لابد وأن يكون له هدف أو عدة أهداف وتشمل هذه الاهداف المائد الحقيقي الناتج من عمليات تشغيل النظام .

وفي أحد تعاريف " النظام " يعرف بأنه العملية التجميعية التي بموجبها تتحول العناصر الى منتجات مفيدة . وأنها عملية منتظمة تهدف الى تحويل المدخلات الى مخرجات . ويوضح الشكل التالي صورة هذا التحول :



الشكل رقم ( ٦ - ١ )

مدخل تحليل النظم

الدخلات تتكون من الآتي :

معلومات : من الجهات الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة

• مثل الأجهزة الحكومية والموردين والمستهلكين .

• خدمات : في حالة قيام المؤسسة بإنتاج سلع معينة .

أو

• أجزاء : في حالة قيام المؤسسة بتجميع سلع معينة .

أو

• سلع : في حالة قيام المؤسسة ببيع هذه السلع .

العمالة : ويشمل هذا العمال والفنيين والاداريين .

الاموال الساكنة : التناحية لمقابلة النفقات الجارية وتمديد

الالتزامات .

الآلات والمعدات : اللازمة للقيام بالعمليات الانتاجية .

يجرى على هذه الدخلات عمليات تشغيل معينة وتتفاعل مع

بعضها لتنتج في النهاية سلعاً أو خدمات .

عمليات التشغيل تتكون من الآتي :

• عمليات انتاجية معينة تجرى باستخدام الآلات والمعدات .

نظام عمل ويشمل مسؤوليات موزعة واجراءات عمل وتقسيم

ومتتندات .

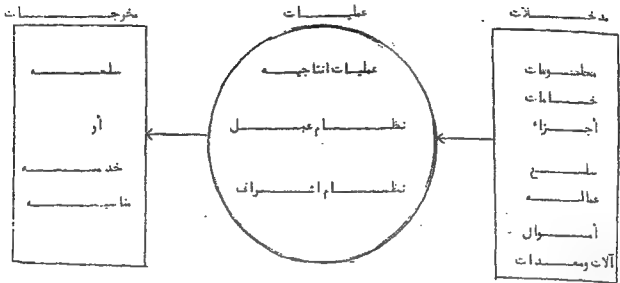
نظام اشراف للتأكد من توجيه هذه الموارد المتاحة نحو

تحقيق الاهداف المحددة .

هذه العلاقات التفصيلية بين الدخلات والمخرجات مبينة في الشكل

رقم (٦-٢)

شكل رقم ( ٢-٦ )



يمرر مفهوم النظام بأنه مجموعة من المكونات التي تتكامل وتتفاعل لتشكل كفاءة النظام ككل .

" Regularly interacting or interdependent group of

items forming a unified whole"

ومن وجهة نظر أخرى نجد أن تحليل النظام هو مجرعه من الخطى المطلوبه لفحص نظام أو جزء من أجزاء هذا النظام لتحديد المشكلات الرئيسية التي تسبب عدم كفاءة الأداء .

" System analysis is the set of steps required to examine an establishing system or subsystem in order to identify the problems causing in efficiency or in adequacy " .

ويقول البعض أن تحليل النظم جمع وتحليل وتقييم الحقائق  
عن النظام والبيئة التي يعمل فيها بغرض تصميم أسس نظام  
جديد وتنفيذ هذا النظام.

" System analysis consists of collecting, organizing, and evaluating facts about a system and the environment in which it operates.

The objective of system analysis is to examine all aspects of the system equipment, personnel, operating conditions and its internal and external demands to establish a basis for designing and implementing a better system " (١)

ويمعرف تحليل النظم أيضا بأنه مدخل لمعالجة المشكلات الرئيسية في ظل مدخل نظرية النظم .

" System analysis is a methodology for solving major problems, based on the notion of systems." (٥)

كما قد يقصد بتحليل النظم أنه تنظيم تداول البيانات بفرض استخدام الحاسب الآلى .

" In business and governments, system analysis is the method for organizing data processing applications for the computer " (٦)

كما سبق يمكن أن نتوصل الى تعريف عام لدخل النظم بهدف استخدامه كمدخل أساسى لتقييم أداء منظمات الاعمال على النحو التالى :

تحليل النظم هو التقييم الاجرائى لأنشطة وعمليات منشاء الاعمال بشكل شامل لاكتشاف وفهم مشكلات العمل الرئيسية ووضع الحلول المناسبة للتغلب عليها .

### مكونات النظام

يتفق معظم الكتاب على أن أى نظام لابد وأن يكون له مكونات أساسية رئيسية يمكن تحديد ها فيما يلى :

أ - النظم الفرعية .

ب - البيئة .

ج - العلاقات المتبادله .

د - الاهداف .

وفما يلى منعرض مبسوط من الاجاز الى هذه المكونات :

أ - النظم الفرعية

عند النظر الى أى نظام نجد أنه يتكون من اجزا والمكونات

التي في مجملها تكون النظام كله وهذه الاجزاء والكონسات  
تسمى بالنظم الفرعية وعلى سبيل المثال نجد أن نظم التسويق  
الفرعية تتكون من نظم فرعية هي :

- النظم الموجهة بالمعادات والتقاليد
  - النظم الموجهة بالاسواق
  - النظم الموجهة بالسلمة
- وبالمثل نجد أن النظم التوجيهية بصفة عامة تتكون من نظم  
فرعية هي :

- نظام المعلومات التسويقية
  - نظام التخطيط التسويقي
  - نظام الرقابة التسويقية
  - نظام تطوير المنتجات الجديدة
  - نظام خدمات ما بعد البيع
  - نظام الترويج والاعلان
  - نظام التسعير
  - نظام التوزيع
  - نظام تحليل المنافسين
- وهذه النظم الفرعية مرتبطه ببعضها بعلاقات داخلية لتحقيق  
الهدف النهائي للإدارة التسويقية

#### ب - المداخلات المتبادله

والمقصود بها هو الرطب بين النظم الفرعية المكونة للنظام  
والبيئة المحيطه به . فلو لا وجود علاقات تبادلية بين الانشطة  
المختلفة للتسويق لما استطاعت الادارة التسويقية تحقيق أهدافها .  
وسدون وجود علاقات تبادلية متكاملة بين الادارات المختلفه  
داخل المشروع لا تستطيع المشاة تحقيق أهدافها . وكذلك

الحال بدون وجود تسيير بين طبقة الادارة العليا والوسطى  
والدنيا في المشروع وكذلك الحكومة لا تستطيع الدولة أن تحقق  
أهدافها .

#### ج - البيئة

بيئة النظام هي التي تحتوي على النظم الفرعية والتي لا تكون  
جزءاً من النظام ولكنها تتأثر به أو تؤثر فيه وقد تكون هذه  
البيئة داخلية مثل البيئة الداخلية التي تشمل فيها ادارة التسويق  
بالنسبة للادارات الاخرى .

واما أن تكون هذه البيئة خارجية وهي تلك البيئة المحيطة  
بالنظم الفرعية والفروضة عليها من الخارج مثل النواحي السياسية  
والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتشريعية والتعليمية والثقافية  
..... الخ .

#### د - الاهداف

وهي أساس وجود النظام لأنه ان لم يوجد هدف أو عدة  
أهداف محددة يجب أن يسعى النظام الكلى الى تحقيقها لما  
وجد هذا النظام من أساسه . ومن ثم لابد من تحديد الاهداف  
الاستراتيجية والاهداف الفرعية التي يمكن من خلالها تحقيق  
الاهداف الكلية للنظم .

#### أنواع النظم

يمكن تصنيف النظم الى أربعة مجموعات هي : (٧)

- ١ - النظم المغلقة والنظم المفتوحة .
  - ٢ - النظم المحتلة والمحددة والمستقرة .
  - ٣ - النظم التكيفية والغير متكيفة .
  - ٤ - النظم البسيطة والنظم المتعقبة .
- وستعرض لكل مجموعة منها بشيء من الإيجاز فيما يلي :

## ١ - النظم المفلقة والنظم المفتوحة :

أ - النظم المفلق : هو النظام الذى يتحكم ويعدل فى عملياته أوتوماتيكيا للبيانات الناتجة عن النظام نفسه .

ب - النظم المفتوح : هو النظام الذى لا يتم التحكم أو التعديل فى عملياته أوتوماتيكيا ، مما يتطلب أن يقوم فرد أو عدة أفراد بالاعتماد عليه .

## ٢ - النظم المحددة والمحتلمة والمستقرة :

أ - النظم المحددة : هى النظم التى تكون جميع مكوناتها وأحداثها متوقفة بدقة خلال فترة زمنية محددة ، ويمكن التنبؤ بها سيتم فى الخطوات التالية .

ب - النظم المحتلمة : هى النظم التى لا يمكن توقع أعمالها بدقة مثل العمليات المستقلة للنظام .  
ج - النظم المستقرة : هى النظم التى تكون علاقاتها وارتباطاتها محددة بدقة وإن حدث أى اضطراب أو تدخل فإن ذلك يكون لفترة محددة وسرعان ما تعود الأوضاع إلى حالاتها الطبيعية مرة أخرى .

## ٣ - النظم التكيفه والغير تكيفه :

أ - النظم التكيف : هو النظام الذى يمكنه أن يعدل نفسه أو يبتنه ذاتيا عندما يتطلب الأمر ذلك .



ب- النظام غير التكيف: هو النظام الذي لا يستجيب  
أو يتفاعل عندما يكون هناك تغيير  
في بيئته أو حالته.

٤ - النظم البسيطة والنظم المتشابهة:

أ - النظم البسيطة: هي تلك النظم ذات المكونات القليلة  
وعدد قليل من العلاقات المتبادلة فيما  
بينها.

ب - النظم المتشابهة: هي النظم التي تكون مركباتها كثيرة  
نسبياً وبها العدد من العلاقات المتبادلة  
التي يمكن وصفها كاملاً.

### تطبيق مدخل تحليل النظم في تقييم الاداء الادارى

لا يخرج منهج تحليل النظم عن كونه محاولة لتطبيق الطريقة  
العلمية في تقييم الاداء من خلال تحديد المشكلة والنظر إليها من  
أطرافها الكلى ، بحيث تؤخذ جميع الظروف في الاعتبار ثم اتخاذ  
القرار ووضعه في شكل برنامج عمل قابل للتنفيذ . ويصر تطبيقه  
بالمراحل الاتية :

#### ١ - تحديد المشكلة

تقوم الخطوة الأولى في منهج تحليل النظم على تحديد  
المشكلة أو الهدف تحديداً دقيقاً . ويقال أن تحديد المشكلة  
يشتمل نصف الطريق إلى حلها . فكلما ما تكون المشاكل قائمة  
داخل المشروع غير أننا لا نولي اهتماماً كافياً للتدرب عليها  
وعلى أسبابها والأبعاد المختلفة التي ترتبط بها وتؤثر فيها  
وتتأثر بها . بل أننا نتركها حتى تكبر وتزداد تعاقباً ونعتقد  
لذا كان من الهادئ الامامية التي يتجلبها القائمين على تطبيقه

بدء تحليل النظم هو علاج المشكلات وهي لا زالت في بدايتها حيث يكون الحل أسهل بكثير من علاجها بعد أن تكبر وتتفاقم . وبالمثل ما يتم ذلك من خلال تحديد هذه المشكلات تحديدًا دقيقًا من خلال توضيح الاهداف المقررة والمواثيق التي تحبب دون الوصول اليها .

## ٢ - تحليل المشكلة وجميع البيانات المتعلقة بها

- الخطوة الثانية على تحليل المشكلة أي تصنيفها وتجميعها الحقائق عنها حيث يتم تصنيف المشكلة لمعرفة المسئول عنها وكيف يتم التغلب عليها . وبالمثل ما يتم تجميع البيانات اللازمة لعملية التحليل بطرق مختلفة منها
- المقابلات الشخصية مع العاملين داخل الادارات المختلفة بالشروع
- الملاحظة .
- التقارير المنشورة داخل الشركة .
- تصميم واستخدام قوائم الاختصاص .
- وفي هذه المرحلة يجب أيضا توخي الدقة في جمع البيانات بحيث يمكن استخدامها والاستفادة منها . فلا شك ان البحث عن البيانات في مجتمعنا يصادف عقبات عديدة منها .
- صعوبة الحصول على بعض البيانات من المبالغ والهيئات الحكومية تحت شعار المرمية .
- تعقد اجراءات الحصول على البيانات من الاجهزة المركزية مثل الجهاز المركزي للتعمية والاحصاء .
- صعوبة مقابلة بعض المسؤولين للحصول على بيانات منهم بصفة شخصية .
- عدم جدية بعض الاجهزة في تجميع البيانات .
- تحيز بعض الباحثين في حالة قيامهم بتجميع البيانات .

٢ - تقديم البيانات المتاحة لدى الشركات .

واختصار القول أنه من خلال دراسة البيانات والاحصائيات يمكن للمدير أن يكون صورة واضحة للمشكلة محل الدراسة وتفاصيلها ومحدداتها والتالى تحديد البدائل اللازمة لحل المشكلة .

### ٣ - تحليل البيانات والمعلومات

والخطوة الثالثة تتعلق بتحليل البيانات وتفتيت المشكلة الى جزئياتها المختلفة لتحديد أهم العوامل المؤثرة فيها .  
لذلك فان هذه الخطوة تتضمن اختبار كل جزئية بنسبة انتقادية فاحصة منع استخدام أسلوب التساؤل الخطئى الذى يربط النتائج بأهداف موضوعية واضحة دقيقة وأسلوب التساؤل هذا يقوم على عملية تفكير منطقي مضمنة الاتى :

ماذا يؤدى ؟	What?
لماذا يؤدى ؟	Why ?
أين يؤدى ؟	Where?
متى يؤدى ؟	When?
من يؤدىها ؟	Who?
كيف يؤدى ؟	How?

### ٤ - اختيار البديل الأمثل

ان اختبار أحد البدائل المعروضه على الادارة انما هو فسى حقيقة الامر عبارة عن اتخاذ القرار لذا تعتبر هذه الخطوة أصعب وأشق مراحل الطريقة العلمية لاتخاذ القرار فالاختيار بطبيعته يعنى قطع الموضوع نهائيا بعد القيام بعملية التقييم أى الموازنة بين كل العيوب والزيابا المتعلقة بكل بديل لاختيار البديل الأمثل .

وعلى الرغم من أن المفاضلة بين البدائل عملية صعبة وشاقه  
الا أن هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها في اختيار  
البديل الأشمل وهنئى :

- درجة المخاطرة وعلاقتها بالعائد المنتظر .
- توفير الجهد والوقت والمال .
- إمكانية تنفيذ الحل .

#### ٥ - تحويل القرار الى عمل فعال

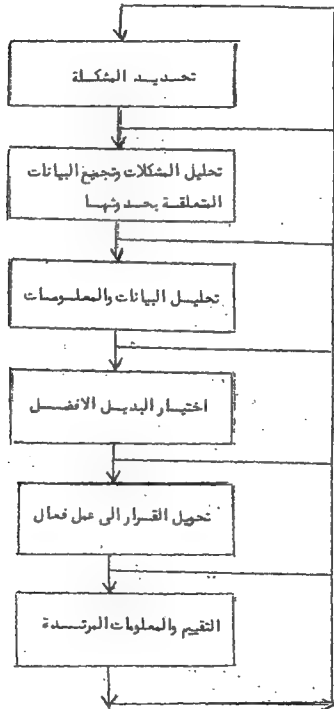
لا تنتهى عملية اتخاذ القرار الا بوضع القرار موضع التنفيذ ،  
أى تحويله الى عمل فعال يتم من خلال مجموعة من الافراد . ولكى  
يتم تحويل القرار الى عمل فعلى يجب أن يفهم القائمون بالتنفيذ  
الهدف منه والتغيرات المتوقع حدوثها فى سلوكهم وتصرفاتهم  
مع ترغيبهم من خلال وضع سياسة ناجحة للحوافز المادية  
والمعنوية تجعل الافراد الذين يقومون بالتنفيذ يشعرون أن القرار  
هو قرارهم .

#### ٦ - التقييم

يرى البعض أن الخطوة الأخيرة من عملية اتخاذ القرار تتضمن  
كذلك من تطبيق القرار وتعديله وفقاً للظروف التى تحدث بمجرد  
اعتبار القرار نافذ المفعول . اذ لا معنى وضع القرار موضع  
التنفيذ . انتهاء عملية اتخاذ القرار حيث أنه من خلال مرحلة  
التنفيذ قد تظهر الحاجة الى اتخاذ العديد من القرارات  
الفرعية .

يستخلص مما سبق أن أسلوب تحليل النظم يقوم على استخدام  
الطريقة العلمية فى معالجة المشكلات الادارية من حيث التعرف  
على المشكلة ، وتحديد أسبابها ، وضع البدائل وتقييمها ،

واختيار البديل الأمثل ، ووضع الخطة موضع التنفيذ ثم تقييم النتائج كما هو موضح بالشكل التالي .



### أهمية استخدام مدخل تحليل النظم في تقييم الاداء

(٨)

يحقن استخدام مدخل تحليل النظم في تقييم الاداء المزايا التالية:

- ١ - النظر الى المنظمة كنظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية توجد بينها علاقات التبادل والتغذية العنقدة وتتفاعل مع البيئة المحيطة به ويؤثر فيها ويتأثر بها . وتتيح النظرة الكلية للنظام دراسة أو تقييم أداء المنظمة ككل . ثم تحليل مكونات النظام ودراسة جزئياته ، دون أن تحجب الدراسة التفصيلية لكل جزء من أجزاء النظام الصورة الكلية له .
- ٢ - أخذ العوامل البيئية والمحيطية بالمنظمة في الحسبان عند القيام بعملية تقييم الاداء .
- ٣ - التركيز فيما يجب أن يكون عليه مستقبل المنظمة مما يساعد على رفع كفاءة الاداء بصفة كلية .
- ٤ - يساعد استخدام مدخل تحليل النظم في تقييم الاداء على الاستفادة من الخبرات السابقة في تقييم الاداء من حيث تركيزها على الاهتمام بتحليل المنظمة داخليا ووضيف اليها ضرورة أخذ استراتيجية المنظمة ، والبيئة المحيطة بها عند تقييم الاداء .
- ٥ - أثبتت الدراسات الميدانية أن معالجة انخفاض كفاءة أداء النظام البيروقراطي يجب أن يكون من خلال مدخل تحليل النظم أى من خلال النظر الى النظام البيروقراطي أو بالسياسة العامة . وهو دى معالجة مشكلة انخفاض كفاءة أداء النظام البيروقراطي بصفة عامة من خلال مدخل نظرية النظم الى النظر الى النتائج المحققة من هذا النظام في ضوء المدخلات التى تأتى اليه من البيئة الخارجية وتوزيعية التفاعلات التى تربطه بغيره من هذه البيئة سواء كان ذلك

في اطار نظام مؤسسات الحكم ، أو في الاطار الاعم للنظام  
الاجتماعي .

ولذا فإذا كانت الدراسات قد أثبتت أن معالجة مشكلة  
انخفاض كفاءة الاداء النظام البيروقراطي كحل يجب أن تكون  
من خلال مدخل نظرية النظم بعدم الفصل بين جانبي  
التخطيط والتنفيذ ، فإنه يجب أيضا عند تقييم أداء أحد  
القطاعات التي يتكون منها هذا النظام عدم الفصل بين  
هذين الجانبين .

وفي النهاية يمكن أن تستخلص النتائج التالية : من تطبيق  
مفهوم الادارة بالنظم .

١ - تتحقق الفعالية في المنظمة عندما تكون كل النظم  
الفرعية التي تتضمنها ذات علاقة سليمة الواحد بالآخر .  
فالتسوك العام للنظام يتحدد نتيجة للتفاعلات التي تجري  
بين النظم الفرعية أكثر من تأثرها بالنظم المتفاعلة .

٢ - إذا كانت أهداف المنظمة أهدافا مستقلة أو غير  
متعارضة أي أن تحقيق أحدها لا يرتبط بتحقيق الأهداف  
الأخرى فإن الادارة تستطيع حل مشاكلها منفصلة على حدة  
لكن هذه الحالة نادرة الحدوث فكثيرا ما نجد أن أهداف  
المنظمة مترابطة ويتوقف بعضها على البعض الآخر . وهذا  
يعني أن تحديد القدر الأمثل من أحد الأهداف قد  
يؤدي إلى تحقيق قدر أدنى من هدف آخر .

٣ - ان ملاحظة المشكلة بحفة مبدئية في أحد مجالات  
العمل يميل بالباحث إلى اختيار حل في حدود هذا  
المجال والاعتماد على طرق واجراءات تتلاءم مع الاجراءات  
المتبعة في المنظومة . لكن مفهوم النظم يؤكد لنسبنا أن

### المشكلات لا تنقيد بالتقييمات الهيكلية الموجودة ٠٤

٤ - أن اتخاذ القرار الإداري داخل كل جانب من جوانب الوظيفة الإدارية لابد أن يكون في ضوء النظرة الشاملة والمتكاملة لأثر كل عنصر من العناصر المكونة لهذا الجانب فليس سبيل الشال في حالة تنمية الموارد البشرية لابد أن يكون هناك تكامل بين قرار الاختيار والتدريب والتحفيز  
عند ٠٠٠ الخ

وعلى الرغم من أن أسلوب النظم - كما سبق القول - يساعد على فحص المشكلة في إطارها الكلى ، وعدم النظر إليها في إطار محدود بما يساعد على تحقيق التمييز بالتكامل داخل المجال الذى توجد فيه المشكلة من ناحية وماقى المجالات الأخرى في المشروع والبيئة الخارجية من ناحية أخرى بما يتعكس على الكفاءة والفاعلية في أداء العمليات فان تطبيقه يواجه عدة مشاكل أهمها :- (٩)

١ - أن تطبيق منهج النظم لحل مشكلة معينة قد يحتاج إلى وقت طویل نسبيا نظرا لكثرة التفسيرات المطلوب علاجها في الموقف

٢ - أن تطبيقه يحتاج إلى أخصائيين في تحليل النظم وهذا النوع من المالم المتخصصة تعاني أكثر الدول تقدما من تدرجه :

٣ - أن الوصول إلى الحل الأشمل لا يمكن تحقيقه حيث تكون هناك دائما بعض نواحي عدم التأكد ، ويصبح الأمر في حاجة إلى ممارسة التقدير الشخصى .

٤ - أن تحليل النظم يقوم على أساس استخدام الحاسبات الإلكترونية التى لا تتطويع حتى الآن في معظمها إلا



تحليل البيانات الكمية في حين أن الكثير من البواقف يتضمن  
تغيرات نوعية ما زالت الحاسبات الالكترونية عاجزة عن معالجتها •

- ١ - يحيى مصطفى حلى : أساسيات نظم المعلومات ، القاهرة ١٩٨٧ .
- ٢ - إبراهيم حميد : مشاكل الانتاج ، مكتبة عين شمس ، القاهرة .  
١٩٧٥ .
- 3- L.A. Youssef, System Analysis and Design. ( Reston: Publishing Company, inc., 1975). P. 11.
- نفسا عن عايد ، سيد على خطاب تقيم كفاءة الاداء بقطاع الخدمات رسالة دكتوراه  
جامعة عين شمس القاهرة ١٩٧٩ .
- 4- G.D. Couger and N.W knapp, System Analysis Techniques  
( New York: John Wiley and sons, 1974)  
p. 43.
- 5- S.L. Ontner, Systems Analysis for Business Management  
( Thire ed., : New Jersey; prentice-Hall, inc.,  
1975) , p. 15.
- 6- G.A. Silver and J.B. silver, Introduction to systems  
Analysis (New Jersey: prentice- Hall, inc.. 1976)  
p. 14.
- ٧ - يحيى مصطفى حلى مرجع سبق ذكره .
- ٨ - عايد ، سيد على خطاب مرجع سبق ذكره .
- ٩ - رفاعى محمد رفاعى : نحو اطار متكامل لعملية اتخاذ القرارات - المنظمة  
العربية للعلوم الادارية - سلسلة الدراسات المكتبية  
رقم ٢٢٠ القاهرة غير موضع تاريخ النشر  
ص ٤٢ - ٤٦ .

## الفصل السابع

### الإدارة بالأهداف والنتائج كمدخل لتقييم الأداء

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يلم القارئ  
بالنقاط الرئيسية التالية :

- \* مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج .
- \* مميزات الإدارة بالأهداف والنتائج .
- \* الانتقادات الموجهة لنظام الإدارة بالأهداف والنتائج .
- \* شروط نجاح الإدارة بالأهداف .
- \* الطرق الحديثة لتقييم الأداء .
- \* خطوات تطبيق نظام الإدارة بالأهداف .



## مفهوم الادارة بالاهداف والنتائج

اختلف الكتاب والباحثون في تعريفهم لنظام الادارة بالاهداف والنتائج وذلك حسب الزاوية التي ينظرون منها الى هذا النظام وفيما يلي عرضا لأهم هذه التعريفات:

يعرف Morrissey<sup>(١)</sup> الادارة بالاهداف بأنها " ادارة تحوى أهداف أو نتائج متوقعة واضحة ومحددة ، كما تحوى وضع برامج واقعية لتحقيق تلك الاهداف وتقييم الاداء في ضوء قياس النتائج " .

ويرى Humble<sup>(٢)</sup> أن الادارة بالاهداف عبارة عن " نظام ديناميكي يرسط بين حاجة الشركة لتحقيق أهدافها الخاصة بالربحية والنمو مع حاجة المدير للسهم ولتطوير نفسه ذاتيا " .

ومن وجهة نظر Odiorne<sup>(٣)</sup> نجد أن الادارة بالاهداف هي طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس وموظفيه معا بتحديد الاهداف العامة للمنظمة . وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية في شكل نتائج متوقعة واستخدام تلك المقاييس كوجهات في تشغيل الادارات وفي تقييم اسهامات أفرادها " .

ويقدم Scheel<sup>(٤)</sup> التعريف التالي ، الادارة بالاهداف هي نظام يسعى الى ايجاد نوع من المساواة بين أهداف الانسداد وأهداف المنظمة ورسم طرق محددة بديلة لبلوغها .

ويؤكد Raeburn<sup>(٥)</sup> أن الادارة بالاهداف هي فلسفة للادارة - تعكس طريقة ايجابية في الادارة وتركز على التنوير بالمستقبل والتأثير فيسه أكثر من الاستجابة للتوترات والحوادث . ويضيف Raeburn أيضا أنها فلسفة " مهيئة للنتائج " يدور محورها الرئيسى على التغيير وعلى

تحسين أداء كل من الفرد والمنظمة ، أنها فلسفة تشجع على اسهام المديرين على مختلف مستوياتهم في ادارة المنظمة التي ينتمون اليها .

وفي النهاية يعتبر Mc Gregor (٦) أن الادارة بالاهداف فلسفة للادارة أكثر من كونها أسلوبا للادارة . يركز على " مفهوم التكامل والرقابة الذاتية وهو مفهوم مبنى على أن المديرين في المنظمة سيوجهون أنفسهم ذاتيا ، وراقبون أنفسهم ذاتيا في تحقيقهم لأهداف المنظمة التي التزموا بها . فان الادارة من وجهة نظره تتكون من وضع أهداف ومحاولة الحصول على التزام مبنى لتحقيقها وهذا يكون مبنيا على " التكامل " تكامل أهداف المنظمة مع الاهداف الشخصية لأعضاء تلك المنظمة ، على أساس أن الاهداف الشخصية متتحقق عندما يمارس الأعضاء جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة " .

من العرض السابق لوجهات نظر الكتاب حول تعريف الادارة بالاهداف يمكننا التوصل الى ما يلى :

- ١ - ليس هناك تعريف محدد لمفهوم الادارة بالاهداف حيث نظر الكتاب الى هذا النظام من عدة زوايا . فيمكن النظر إليه على أنه نظام لتحفيز الرؤساء والمؤسسين ، والمشاركة في تقييم الاداء . يمكن النظر اليه من زاوية التخطيط الاستراتيجى على مستوى المنظمة والصناعة كما يمكن النظر اليه على أنه أسلوب شامل للتطوير التنظيمى .
- ٢ - ان نظام الادارة بالاهداف يقوم على مجموعة من الاهداف وليس على هدف واحد ، سواء كانت هذه الاهداف للشركة ككل أو لوحدة من وحداتها أو لفرد من أفرادها .

٣ - أنه نظام سهل التطبيق . فالنظام ليس نظاماً معقداً ولكنه في الواقع عملية إدارية سهلة التطبيق وذات فعالية كبيرة فنظراً لأن الأهداف تكون محددة تحديداً دقيقاً بشكل واضح المعالم وبعد دراسة متأنية بما لا يتعارض مع الواقع الفعلي والامكانيات المتاحة فمن الطبيعي أن يصاحب عملية تحديد أهداف المنظمة تركيز الانتباه نحو تطبيقها .

٤ - الإيمان بالادارة كمنهج ديمقراطي يركز على المشاركة والتعاون فالفلسفة الأساسية لنظام الادارة بالاهداف تقوم على أساس خلق مناخ ديمقراطي داخل المنظمة . اذ تتحدد الاهداف بأسلوب الحوار الجاد بين الرؤساء والرؤسوس في كافة المستويات التنظيمية مما يتيح فرصة هائلة للمشاركة الايجابية لجميع العاملين في المنظمة في تخطيط سياستها في صورة جماعية وتحديد دور كل فرد ومسؤوليته في تحقيق الخطة .

#### مميزات الادارة بالاهداف:

كما ذكرنا آنفاً الادارة بالاهداف نظام للادارة صمم لضمان التزام المديرين بأهداف المنظمة . ووفقاً لهذا النظام يتوقع من المديرين أن يتولوا تحديد أهدافهم على ضوء أهداف المنظمة وعلى أساسها وأن يعبر عن هذه الأهداف بصورة تكون قابلة للقياس ، حتى يتمكن هؤلاء المديرين من تقييم أدائهم والمراقبة عليها وهذا فإن نظام الادارة بالاهداف هو أسلوب يدفع المدير الى تحسين العمل حيث أنه يوفر المميزات الآتية :

( ١ ) ان تطبيق نظام الادارة بالاهداف يؤدي الى تنمية القدرة على التخطيط لكل من الرؤساء والرؤسوس . فهي ترفع من وعي المديرين بأهداف المنظمة ، وارتباطها بأهداف

المجتمع ، كما ترفع من رضى الرؤسسين بهذه الاهداف  
وتخية اختيار البدائل المناسبة لتحقيقها .

( ٢ ) يعمل أسلوب الادارة بالاهداف على تدعيم التفاهم والتلاحم  
والاتصال بين القيادات الادارية وسين المستويات الادنى  
داخل التنظيم مما يتيح جوا من الرضى والتوافق نفسى  
الضاح الوظيفى بدلا من الاختلاف والتضارب فسيلا لادارة  
بالاهداف تحول الاهتمام عن أوجه القصور ونقاط الضعف  
فى الرؤوس وغيرها من الامور الحساسة بالنسبة اليه ويركز  
الاهتمام على تحليل الاداء والانتجاز فى سبيل التمرغ على  
القدرات الكامنة فى الرؤوسسين وأوجه القوة فيهم ثم  
توجيهها بالشكل الذى يؤدى الى تحسين الاداء .

( ٣ ) يعتمد أسلوب الادارة بالاهداف على التقويم الذاتى من  
جانب الرؤوسسين لأنفسهم مما يؤدى الى تجنب الجاسيات  
الانفعالية التى يشعر بها هؤلاء تجاه أى نقد أو ملاحظة  
توجه اليهم من جانب رؤاستهم مما يقلل من أدايتهم ويسو  
يحسن نيته . وإلى جانب ذلك يعمل أسلوب الادارة بالاهداف  
على تعميق نظرة الرؤوسسين الى أنفسهم وتدبرهم فبى  
نتائج انجازاتهم الماضية ومقارنتها بما تتوقعه الرئاسات  
منهم .

( ٤ ) ان أسلوب الادارة بالاهداف يسهل عملية الاشراف والرقابة  
داخل المنظمة . مقدما يتغن الرؤساء والرؤوسسين على  
أهداف واحدة يشعر الرؤوسسين بالمسؤولية وأخذون على  
عاتقهم مهمة تحقيق الاهداف التى اشتركوا فى تحديد ها  
مما يؤدى الى تسهيل مهمة الرؤساء فى الاشراف والرقابة .



( ٥ ) يساعد نظام الادارة بالاهداف على حل المشكلات التي يمكن أن تحدث في المستقبل فمن خلال المناقشة المستمرة بين الرؤساء والمرؤسين يتم تحديد المعوقات الرئيسية التي من المحتمل أن تحول تحقيق الاهداف ومن ثم التخلص عليها مما يؤدي الى تحسين أداء المنظمة الحالية والمستقبلية .

( ٦ ) ان نظام الادارة بالاهداف يقوى ويدعم من نلم الاتصال بين الرؤساء والمرؤسين مما يؤدي الى تحسين وجهات نظر الإدارة تجاه العاملين ووجهات نظر العاملين تجاه الإدارة .

( ٧ ) ان استخدام أسلوب الادارة بالاهداف يشجع العاملين على الابتكار والتجديد ومن ثم زيادة قدرة المنظمة على المنافسة الداخلية والخارجية نتيجة لتقديم المنتجات الجديدة والتي عادة ما تكون نتيجة طبيعته لقدرة الفرد على الابتكار والتجديد .

( ٨ ) ان وضع الرؤية عندما تحدد الاهداف بوضوح وتشعر على الكافة سوف يحدد من التصانق والتضارب بين الادوار التي يقوم بها الافراد .

( ٩ ) ان أسلوب الادارة على أساس الاهداف والنتائج يعمل على تنمية العاملين وتطويرهم ذاتيا مما يؤدي الى تحسين استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة والحدودة .

#### الانتقادات الموجهة لنظام الادارة بالاهداف

على الرغم من المزايا السابقة التي يمكن أن يظهِل عليها من

تطبيق نظام الإدارة بالاهداف . فان النظام لا يخلو من مجموعة  
انتقادات أهمها :

( ١ ) ان تطبيق نظام الإدارة بالاهداف يتطلب وقتا طويلا من  
الافراد من أجل استيعابه وفهمه ثم البدء في تطبيقه .

( ٢ ) صعوبة وضع معايير دقيقة والتي يتم بناء عليها قياس  
الاداء .

( ٣ ) ان نظام الإدارة بالاهداف يركز بدرجة أكبر على أداء الفرد  
أكثر من الاتجاه نحو الجماعة ، مما يؤدي الى نوع من  
المنافسة الحادة بين الافراد والتي قد تؤدي الى نتائج  
سلبية تؤثر على الاداء بصفة كلية .

( ٤ ) ان تطبيق نظام الإدارة بالاهداف قد لا يلقى التأييد  
والدعم الكافي من المسؤولين داخل التنظيم لما قد  
يسببه لهم من تفتيت لبعض سلطاتهم وتضاؤل لها وخشيتهم  
أيضا من مطالبة رؤسائهم لحقوقهم في حالة تطبيق النظام  
بكفاءة وفعالية .

( ٥ ) ان النتائج التي يمكن تحقيقها من وراء تطبيق نظام الإدارة  
بالاهداف قد تستغرق وقتا طويلا مما يؤدي الى تجلب  
المسئولية .

( ٦ ) ان تطبيق نظام الإدارة بالاهداف يحتاج الى استثمارات  
مادية بشرية قد تعجز المنظمة عن الوفاء بها مما  
يعسق من تحقيق الاهداف .

شروط نجاح الإدارة بالاهداف: (٧)

عند بعض الباحثين الى ايراد شروط خاصة يجب توافرها لكي

يمكن الفرد من الاسهام بنصيبه في تحقيق الاهداف المؤسسة  
وفيما يلي مناقشة كل شرط من هذه الشروط على حدة .

### ١ - يجب أن يكون تفويض السلطات بقدر الهدف

Delegation by objective

والقصد هنا أن السلطة يجب أن تكون بقدر المسؤولية  
وعليه ينبغي أن تأخذ في الاعتبار عند تحديد هدف معين  
لبعض الأشخاص أن يمنح من السلطات ما يكفي لإنجاز مهامه  
ولا يحاسب الا بقدر التزامه بمسؤوليته في التنفيذ .

### ٢ - يجب أن يعطى الشخص حرية كاملة في التصرف

Freedom to act

بعد تحديد الهدف المراد الوصول اليه في فترة زمنية  
معينه ، يجب أن تعطى للفرد الحرية الكاملة في تحديد الوسائل  
اللزمية لتحقيق ذلك الهدف سواء كانت هذه الوسائل تخذ  
الشكل المادي أو البشري شأل زيادة الاموال المستثمرة في  
المنتجات الجديدة أو تعيين أفراد جدد لديهم القدرة على  
الابتكار والتجديد .

### ٣ - يجب تحديد معدلات مقاسة لتقييم النتائج

Verifiable Results

وهنا يجب ترجمة النتائج المتوقعة الى معدلات أداء يمكن  
قياسها . فالاهداف المحددة في شكل غامض يصعب تحقيقها  
بسهولة . فهناك فرق كبير في القول أن عدد الشركة " هو  
تحسين الانتاجية " وبين القول أن هدف الشركة هو رفع  
معدلات الانتاج الى ١٠٠% أو تخفيض نسبة المعيب الى ١% ففي  
الحالة الاولى نكون قد رسمنا صورة واقعية لنوع ونفسه ار  
الاهداف التي تسعى الشركة الى تحقيقها خلال السنة .

## ٤ - يجب توحيد خطوط الاتصال بين المستويات الادارية

## Clear Communication Channels

ان تحديد الهدف وتفويض السلطات ووضع معدلات أداء تتم من خلالها عملية القياس يستتبع بالضرورة وجود نظام اتصال فعال بين جميع العاملين وذلك بهدف الوصول الى الاهداف المطلوبة تحقيقها .

## ٥ - يجب أن تكون المسؤولية مشتركة

## Shared Responsibility

ان مسؤولية تحقيق الاهداف يجب أن تكون مسؤولية تضامنية لا يأل عنها فرد بعينه الا بالقدر الذي يفرضه انجاز نصيبه المحدد من الاهداف . ومشاركة المسؤولية تستهدف بترويج المشاركة الجماعية والانتماء بين العاملين وخلق الارتباط المتبادل لنجاح الاعمال .

## ٦ - يجب أن تكون المساءلة شخصية

## Personal Accountability

ولتحقيق الفعالية من مبدأ تضامنية المسؤولية فلا بد من مقابلتها بالمساءلة أو المحاسبة الشخصية حتى يكون الفرد مسؤولاً أمام رئيسه المباشر وأقرانه في تحقيق نصيبه من العمل المشترك . وهذا يعني أن الفرد لا يعاقب أو يثابراً الا بالتقدير الذي حققه من الاهداف الكلية أو ما فشل في تحقيقه وهو نسوع من العدالة يجب أن يسود منظمات الاعمال .

خطوات تطبيق نظام الادارة بالاهداف

يسر تطبيق نظام الادارة بالاهداف بعدة مراحل هي (٨)

- ١ - التهيئة .
- ٢ - التركيز على التغيير ومغفلة خاصة الجانب الاناسى .
- ٣ - تحديد أهداف المنظمة .
- ٤ - تحديد مؤشرات الاداء لكل هدف من أهداف المنظمة .
- ٥ - تحديد القوى الدافعة والقوى المعوقة للاداء .
- ٦ - وضع استراتيجيات جديدة لتحسين الاداء .
- ٧ - التطبيق .
- ٨ - متابعة النظام .

#### التهيئة :-

- ليس من المعقول ادخال نظام الادارة بالاهداف فى أى منظمة دون أحداث التهيئة المناسبة لادخال النظام . فالنظام يحوى معه درجات مختلفة من التغيير يجب أن يتم تهيئة كل الافراد داخل التنظيم لقبولها والالمام بها .
- ان الهدف من التهيئة هو ايجاد نوع من الاحساس عند الاشخاص داخل المنظمة بكل أوبعض العوامل التالية :-
- اقتناع الافراد بأن الاساليب الحالية والمطبقة فى بيئة العمل غير ملائمة لتحقيق أهداف المنظمة .
  - اقتناع الافراد بضرورة اتخاذ اجراء فملى لتحسين أداء العمل الحالى .
  - اقتناع الافراد بالفوائد التى سيوفتعنود عليها من عملية الإصلاح .
  - اقلع أكبر قدر ممكن من الافراد داخل المنظمة بالاشتراك فى الاجتماعات الاولى قبل ادخال النظام .

## التركيز على التغيير وصفة خاصة الجانب الانساني

وهنا يجب أن يكون لدى الادارة العليا داخل المنظمة اتجاهات ايجابية نحو التغيير . فلا بد أن يكون لدى طبقة المديرين داخل المنظمة ايمانا راسخا بأن نظام الادارة بالاهداف يحقق بعض أو كل ما يأتي :-

- زيادة كفاءة المنظمة .
- العمل بروح الفريق .
- خلق بيئة ديمقراطية تقوم على المشاركة في اتخاذ القرار .
- التفويض الحقيقي للسلطات .
- مرونة التنظيم .
- خلق روح الابتكار والتجديد داخل المنظمة .
- التركيز على العلاقات الانسانية أكثر من العلاقات الوظيفية .

وهنا نجد أن أهم جانب في عملية التغيير هو الجانب الانساني والذي يشمل القيم الشخصية والعلاقات غير الرسمية والطبوع الشخصية والتفضيلات الشخصية بالنسبة للترقى والقدرات الفكرية والعاطفية للأفراد .

ولذا فان اهمال الجانب الانساني في احداث عملية التغيير قد يؤدي الى ضياع في الوقت والجهد والتكلفة بشكل يعوق من تحقيق الاهداف المنشودة ، من أي تغيير .

## تحديد اهداى المنظمة

تعتبر الاهداف بمثابة بىادى عامه يلزم الاسترشاد بهما في اتخاذ القرارات الادارية . وتحقيق الاهداف يمثل السطلب النهائي الذى تسعى ادارة الشزوع الى تحقيقه ولهذا السبب

أكد الكتاب على ضرورة وضع أهداف محددة تكون قابلية للنيل الكلى على أن يوضع توقيت زمني لتحقيقها كما يجب إعادة النظر فيها خلال مرحلة التنفيذ ، وأن تتصف بالوضوح بحيث لا يكون هناك أى لبس في فهمها من قبل الأفراد العاملين بالمنظمة ، وأن ترتبط بالأهداف الشخصية لهؤلاء العاملين ضمانا لحسن التعاون ، وأن تتمتع مع الأهداف القوية والقسمم الاخلاقية السائد ، بالجمع وان تتناسب مع نوع العمل المطلوب القيام به .

بمعنى آخر ان تحديد الأهداف يستلزم توافر مجموعة من الاسس أهمها .

- ١ - أن تكون الأهداف واضحة .
- ٢ - أن تكون سهلة الفهم والتحقيق .
- ٣ - أن تتناسب مع إمكانيات الشركة المادية والبشرية .
- ٤ - أن يحدد برنامجا زمنيا لتحقيقها .
- ٥ - تحديد كيفية تحقيق هذه الأهداف .

ولقد كان هدف تعظيم الربح هو الهدف الرئيسى الذى تسمى منظمات الاعمال الى تحقيقه كما هو الحال فى النظرية الاقتصادية .

الا أن هدف تعظيم الربح كهدف أولى تسمى ادارة الشركة الى تحقيقه كان محل نقد وهجوم من جانب العديد من الكتاب فنجد Piking على سبيل المثال يؤكد على أن مفهوم تعظيم الربح مفهوم غامض وصعب تحقيقه فى الواقع العملى ، بالانفاة الى أن التركيز على تحقيق الربح فى الاجل القصير دون الاجل الطويل قد يكون على حساب تفهيلات المستهلك

علاوة على اهماله للفرص الترويجية التي قد تظهر مستقبلا (٩)

وتشل دراسة Hitch & Hall (١٠) نقدا آخر لهيهدف  
تعزيز الربح فلقد قام كلا منهما بفحص الاهداف الرئيسية  
لثمانية وثلاثون شركة في بريطانيا وتوصلوا الى أن تعظيم الربح  
في الايجول القصير ليس هو الهدف الرئيسى الذى تتسعى  
الشركات الى تحقيقه بل هناك أهداف أخرى لا تقل فسى  
أهميتها عن تعظيم الربح .

وقى رأى كل من (١١) March & cyert نجد أن أهداف  
الشركة تتشمل في أهداف تتعلق بالانتاج ، والمخزون ، والبيع  
والربحية وكل هذه الاهداف ترتبط بعضها ببعض الآخر .

وهنا نجد أن صعوبة تحقيق هدف تعظيم الربح قد يرجع الى سبب  
أو آخر من الاسباب الرئيسية التالية :

١ - يشير الواقع الملمس الى أنه يصعب على ادارة الشركة  
اختيار البديل المناسب الذى يمكنها من تعظيم الربح  
وصفة خاصة اذا كانت هذه الشركة ذات حجم كبير  
أو لا يتوافر لديها بيانات ومعلومات كافية عن السوق الذى  
تعمل فيه .

٢ - أن هناك حالة من عدم التأكد عن موقف الشركة الحقيقى  
فى السوق كنتيجة لأى قرار تقوم باتخاذ .

٣ - حتى لو توافرت البيانات والمعلومات الكافية لدى متخذى  
القرار فما زال هناك مشكلات تنظيمية متعددة قد تواجه  
الشركة فى مهبل تعظيم الربح .

٤ - هناك شبه اتفاق بين كتاب الادارة على صعوبة فهم  
المشكلات التى تحسوى على عدد كبير من التفسيرات والعلاقات



وعلى الرغم من ذلك الهجوم المتزايد على هدف تعظيم الربح  
فما زال هناك تأييداً وتبريراً له من جانب بعض الكتاب  
فنجده ( ١٢ ) Baldwin على مبدل المثال يصرح بوجود  
مجموعة من التفسيرات الداخلية والخارجية والتي قد تؤثر  
على طبيعة العمليات الانتاجية في المشروع وقد رتبته على تحقيق  
أهدافه ولهذا فإن تحقيق الربح يعتبر أمراً هاماً كوسيلة  
لتسهيل المشروع ، ومؤشراً على أداء الإدارة ، وكوسيلة لوفاء  
الشركة بالتزاماتها تجاه أصحاب رأس المال .

وفي نفس الوقت يرى كل من ( ١٣ ) Hughes & Davies  
أن تعظيم الربح يعتبر هدفاً ضرورياً لتمكين الشركة من تحقيقها  
لأهدافها الأخرى كقرض سعر منخفض أو منح أجور مرتفعة أو تصميم  
منتج ذو جودة عالية .

وتشير خبرة المؤلف العملية في الصناعة البريطانية والصربية  
الى مجموعة الاهداف التالية لأهداف رئيسية تسمى الشركة التي  
تحقيقها والتي قد تختلف عن هدف تعظيم الربح .

- ١ - قد ترغب الشركة في بيع منتجاتها بسعر - مناسب للمستهلك
- ٢ - قد ترغب الشركة في تجنب أى اجراء قانونى يصدر ضدها  
بسبب احتكارها للسوق .
- ٣ - زيادة تعيب الشركة من السوق وتحقيق معدلات نمو أكبر  
حتى لو كان ذلك على حساب الربحية .
- ٤ - قد ترغب الشركة في كسب تأييد الرأى العام .
- ٥ - الوفاء بأخلاقيات العمل المتعارف عليها في بيئة الاعمال .
- ٦ - ان هدف الشركة قد يكون المحافظة على بقائها واستمرارها  
في السوق .



الهدف	
١ تعظيم الربح في الاجل الطويل .	١
٢ تعظيم الربح في الاجل القصير .	٢
٣ النمو .	٣
٤ تجنب المستهلك .	٤
٥ كسب مركز القيادة في السوق .	٥
٦ عدم تشجيع المنافسين على دخول السوق .	٦
٧ كسب ولاء الوسطاء .	٧
٨ تجنب زيادة الطلب .	٨
٩ تكوين شهرة للشركة في السوق .	٩
١٠ كسب ثقة المنافسين .	١٠
١١ المساعدة في زيادة مبيعات بعض السلع .	١١
١٢ عدم تشجيع الآخرين على تجزئة الاسعار .	١٢
١٣ الترويج للنتج .	١٣

Source : R . Vernon and W . Lamb , The pricing

Function : A Pragmatic Approach , D C Heath and

company , London , 1976 , P.77

- جودة الانتساج .
- عدد شكاوى العملاء .
- منتجات الشركة مقارنة بالمنافسين .
- أسعار الشركة مقارنة بالمنافسين .
- درجة رضا العاملين .
- رضا المستهلك عن السلعة .
- معدل دوران العمالة .
- مقدار الاموال المستثمرة في البحوث والتطوير .

### تحديد القوى المعوقة والقوى الدافعة

بعد تحديد الاهداف ومطابقات أداء تلك الاهداف تكون الخطوة التالية هي تحديد القوى المعوقة والقوى الدافعة لأداء الخطة .

وتعرف القوى المعوقة بأنها مجموعة العوامل التي تحول دون تحقيق الشركة الى تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة .

بينما تعرف القوى الدافعة بأنها مجموعة العوامل التي تساعد الشركة في تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة .

وفيما يلي نموذج لبعض القوى المعوقة والقوى الدافعة لها حددتها دراسة استكشافية قام بها الكاتب في قطاع الجمارك المصرية .

### القوى المعوقة

- ١ - القيود الناتجة عن التشريعات والقوانين .
- ٢ - التغييرات المستمرة في القانون الجركى .
- ٣ - التغييرات المستمرة في سياسة الاعفاءات المطبقة بالجمارك .
- ٤ - عدم توفير النظام التعليمى بالجامعات للقوى العاملة المناسبة للعمل الجركى .

- ٥ - عدم توافر الاعتمادات المالية المناسبة للتفائق على أوجه النشاط الجبرى .
  - ٦ - تعيين أفراد غير قادرين على العمل .
  - ٧ - خطوط السلطة داخل القطاع الجبرى غير واضحة .
  - ٨ - الاقتراحات الجيدة لا تؤخذ بجدية من قبل الادارة الجبرية .
  - ٩ - عدم وجود سياسة لبناء صفات من المديرين .
  - ١٠ - ان الادارة الجبرية لا تنقضى وقتا كافيا في التخطيط للمستقبل .
  - ١١ - الوظائف الجبرية غير محددة بدقة .
  - ١٢ - عدم وجود تفويض كاف للصلاحيات .
  - ١٣ - عدم الاهتمام الكافى بالأنشطة التدريبية .
  - ١٤ - ضعف سياسة الحوافز المطبقة بالجبارك .
  - ١٥ - عدم تشجيع الافراد على الابتكار والتجديد .
  - ١٦ - افتقار الجبارك للعمل بروح الفريق .
  - ١٧ - عدم صرفه الافراد بالاعمال المطلوب منهم انجازها .
  - ١٨ - ارتفاع معدل الدوران بالصلحة .
  - ١٩ - ان التنظيم الجبرى يعكس معايير قديمة نحتاج الى تحديثها .
  - ٢٠ - تركيز سلطة اتخاذ القرارات في أيدي الادارة العليا .
  - ٢١ - استخدام الروادع أكثر من الحوافز .
  - ٢٢ - عدم وجود سياسة عادلة لتتقل المالمين بين الادارات المختلفة داخل القطاع الجبرى .
  - ٢٣ - لا تحاول الادارة الجبرية تنمية الافراد لشغل وظائف أعلى .
  - ٢٤ - عدم الرغبة في تحمل أى نوع من المخاطرة .
  - ٢٥ - لا يوجد تجانس بين أهداف المالمين وأهداف النظام .
  - ٢٦ - افتقار القيادة للمهارات الادارية .
  - ٢٧ - ليس لدى الافراد بالنظرة الرؤيوية القيمة للقيمة
- تقييم أعمالهم .

- ٢٨ - عدم وجود سياسة فعالة لتطوير الخدمات الجبركية .
- ٢٩ - عدم اعلاء الجمهور ببعض الارشادات الجبركية .
- ٣٠ - عدم وجود سياسة فعالة لمكافحة الجهود الاستثنائية .
- ٣١ - ان بعض المناطق الجبركية بها أفراد تزيد عن طاقتها .
- ٣٢ - عدم استخدام الحاسب الآلى بالجمارك بشكل فعال .

### القوى الدافعه

هى كل العوامل التى تعمل فى اتجاه مضاد للقوى المعوقة

مثل :

- ١ - مكانة المنظمة بالمجتمع .
- ٢ - ولاء العاملين لبعض المناطق الجبركية .
- ٣ - مكافآت ضبط الجواهر المحذرة .
- ٤ - فرصة تعرف العاملين على بعض الشخصيات الهامة بالمجتمع .
- ٥ - تحقيق الاشباع الذاتى لدى العاملين من الوظيفة .
- ٦ - توزيع الرزى الرسمى على العاملين بالنظمه بالمجان .
- ٧ - اعطاء العاملين فرصة السفر الى الخارج للتعرف على نظمى الانظمة الجبركية بالبلدان الاخرى .

### تحديد استراتيجيات عمل لتحسين الاداء

بعد أن يتم تحديد القوى المعوقة التى تحد من قدرة المنظمة فى تحقيق أهدافها والقوى الدافعه التى تعمل على تحقيقها فى تلك المعوقات مما يؤدى الى تحقيق تأثيراتها السلبية على أداء العمل وتحقيق الأهداف المنشودة تكون الخطوة التالية هى رسم الاستراتيجية ورائع العمل اللازمة لاجتاد نوع من التوازن بين القوى المعوقة والقوى الدافعه بما يحقق تحسين الاداء بشكل فعال .

ومبما يلي بيان بمسئوليات استراتيجيات المتروحة لتحسين الاداء بالمنظمة :

القوى المعوقة	الاستراتيجيات
اللوائح والقوانين المنظمة للعمل	تطوير اللوائح والقوانين بما يخدم التعامل بين مع المنظمة وتحقيق أهدافها .
اختلال الهيكل التنظيمي	وضع هيكل تنظيمي فعال يتميز بالمرونة وتشجيع الافراد على الابتكار والتجديد من خلال انفتاحه على البيئة . واليا ما يتم ذلك من خلال التعرف على الهيكل الحالي لمعرفة سلبياته ثم تكليف الاجهزة المتخصصة لوضع الهيكل المناسب للظروف بالمغيرة السائدة بالسوق .
عدم فعالية التخطيط	وضع خطة فعالة من خلال ادارة التخطيط بحيث يشارك كل الافراد في مناقشتها والموافقة عليها قبل تنفيذها .
خلل في القوى البشرية الموجودة داخل المنظمة	محاولة الاستفادة من القوى البشرية السالطة داخل التنظيم بما يضمن تحقيق الاهداف المستهدفة . ويتطلب وضع سياسة فعالة لتخطيط القوى العاملة واختيار الافراد على أساس علمية رشيدة ثم تدريبهم واعطائهم الحافز المناسب بنما على وجود نظام فعال لتقييم الاداء .
الاتصالات	وضع نظام فعال للاتصالات بما يؤدي الى نقل المعلومات وتدفقها بين أجزاء التنظيم المختلفة سواء تحقق ذلك من خلال الاتصال الشفهي أو غير الشفهي .

الاستراتيجية	القوى المعوقه
<p>العمل على تحديد احتياجات المستهلك بدقة كافية من خلال القيام بوظيفة بحوث التمويق داخل المنظمة والتي تتطلب مسن الباحث استخدام الاسلوب العلمى فى تحديد المشكلات التى تواجه المنظمة ثم اجراء الدراسات الاستكشافية والبيدانية التى يتم من خلالها تحديد الاحتياجات الفعلية للعملاء .</p>	<p>عدم تحديد احتياجات المستهلك بدقة</p>
<p>تقسيم السوق الكلى الى شرائح وفئات ثم اختيار القطاع الذى يتميز بعدم وجود منافسة حادة ومحاولة خدمته بأعلى كفاءة ممكنة .</p>	<p>عدم قدرة الشركة على تغطية السوق</p>
<p>وضع سياسة فعالة لتطوير المنتجات الجديدة يكون هدفها الاساسى هو انتاج سلعة جديدة ذات جودة عالية مع توفير كافة التسهيلات اللازمة للوصول الى ذلك الهدف سواء كانت مادية أو بشرية .</p>	<p>انخفاض جودة المنتج</p>
<p>عدم اتباع سياسة واحدة في تعبير المنتجات بل لابد أن تكون هناك استراتيجيات سريعة يختلفه فقد تكون الاستراتيجية على أساس حاجات العملاء أنواع النافعة للمستهلك بالصورة أو مقدار الطلب المائد بالسوق .</p>	<p>سياسة الاسعار</p>



الاستراتيجية	القوى الموقته
<p>وضع استراتيجية ترويجية فعالة يكون هدفها جذب المستهلك والتأثير فيه واعترفته بوجود السلعة على أن تستخدم في هذه الاستراتيجية كافة الأساليب الترويجية من إعلان وبيع شخصي وتنشيط للمبيعات بالإضافة الى تأكيد دور الدلائل الدامجة .</p>	<p>عدم دراية المستهلك بوجود السلعة بالسوق</p>
<p>استراتيجية جديدة للتوزيع تأخذ في الاعتبار احتياجات السوق والمعامل ومحاولة التفاضل بين التوزيع المباشر وغير المباشر من حيث مساهمة كل منهم في تحقيق أهداف الشركة مع منح المعامل حوافز مجزية لتشجيعهم على زيادة مبيعات الشركة .</p>	<p>نماذج التوزيع</p>
<p>وضع استراتيجية تسويقية تأخذ في الحسبان الخدمات التي يحتاجها المستهلك قبل وبعد البيع عملية البيع مع توفير مراكز خدمات بجمعية لدى جميع المناطق التي يتواجد فيها متهلك السلعة . تحليل المنافسين وتحديد عدد منهم في السوق وحجم كل منهم مع دراسة السياسات التسويقية لكل منهم على من فيه حيث بحث بحوث التسويق تقسيم السوق الكلي الى شرائح وقطاعات وتوزيع منتج جديد ، سياسات الاعلان والترويج ، منافذ التوزيع ، خدمات ما بعد البيع .</p>	<p>خدمات ما قبل وبعد البيع المنافسون</p>

الاستراتيجية	القوى المتوقفة
<p>وضع استراتيجية يكون هدفها التركيز على العمل الجماعي وذلك من خلال تطبيق بعض الأساليب الإدارية التي تشجع على العمل الجماعي بين الأفراد مثل العصف الذهني وحلقات تطوير الجودة .</p>	<p>العمل الفسردى</p>
<p>وضع استراتيجية لتطوير الانتاجية تقوم على أساس استخدام أعاليب الانتاج السهلة والبسيطة مع تحديث الآلات المستخدمة داخل المصنع ودراسة طرق مياتها .</p>	<p>الانتاجية</p>
<p>وضع استراتيجية لتأيد دور الحكومة في الاعمال التي تؤديها الشركة وذلك من خلال تحديد أهم المجالات التي تستطيع الحكومة المساعدة فيها داخل بيئة العمل ورفع ذلك للمسؤولين .</p>	<p>الحكومة</p>
<p>استراتيجية هدفها الاساسى هو تغيير اتجاهات العاملين تجاه المنظمة حتى تتحول اتجاهاتهم السلبية الى اتجاهات ايجابية وغالباً ما يتم ذلك من خلال البرامج التدريبية والتقنية داخل وخارج المنظمة .</p>	<p>المسؤولاء</p>

### التطبيق

بعد تحديد الاجترائية المناسبة للتطبيق على القون المعوقه داخل النظمه تكون الخطوة التالية مباشرة هى تولى عملية التطبيقين فالعبارة بنجاح النظام تعتمد الى حد كبير على تطبيقه بالكفاءة والفعالية المطلوبه .

### متابعة تطبيق النظام فى الواقع العلمى :

باعتبار أن نظام الادارة بالاهداف ان يعتبر نظاما جديدا فمن المتوقع أن تحدث بعض المشكلات عند التطبيق الامر الذى يتطلب من الافراد القائمين بعملية التطبيق وضع حلول لهذه المشكلات بما يضمن التطبيق العلمى للنظام ومن ثم تحقيق أهداف النظمه والمالمسين .

- 1- Morrissey, Management by objectives and Results,  
Massachusetts: Addison-Wesley  
Publishing Company 1970.
- 2- Humble, J., Management by objectives, London :  
Mc Grow - Hill, 1970.
- 3- Odiorne, George, Management by objectives, London,  
1970.
- 4- Schell, Management by Results, N.Y. Mc Grow - Hill,  
1961 P 31.
- 5- Raia, A, Managing by objectives, England 1974.
- 6- McGregor, D., The human side of Enterprise N.Y;  
Mc Grow - Hill, 1960 P. II.
- ٧ - عثمان خيرى - الادارة بالاهداف والنظم العربية للمعلوم الادارية  
القاهرة أغسطس ١٩٧٥ ، ص ١٠ - ١١
- ٨ - سير الشيخ - المفاهيم الاساسية لنظام الادارة بالاهداف والنتائج  
المركز العربي للتطوير الادارى ندوة الادارة العليا  
١٩٨٢ ص ١٨٢
- ٩ - توفيق محمد عبد المحسن التسويقي - مدخل على تحسين اداء الصناعة  
الحديثة دار النهضة ١٩٨٧ ص ٢٠٢
- 10- R.T. Hall and C.J. Hitch, Price policy and procedure  
Harcourt, Brace & World inc, New York, 1966.

- II- R.M Cyert and T.G March, Organisational factor in the theory of oligopoly, the Quarterly Journal of Economics, Feb 1956, pp 40 - 43.
- I2- Baldwin, the Motives of Managers Environmental restraints and the managerial Enterprise, Quarterly Journal of Economics 78., 1964 p 238.
- I3- J.R. Davies and S Hughes pricing in practice, Heineman Educational Book Ltd, London, 1982, P. 9.



## الفصل الثامن

### المراجعة الإدارية كمدخل لتقييم الأداء

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يلم القارئ  
بالنقاط الرئيسية التالية :

- \* تعريف للمراجعة الادارية .
- \* مزايا المراجعة الادارية كمدخل لتقييم الاداء .
- \* الفرق بين مراجعة الادارة ومراجعة الحسابات .
- \* من يقوم بالمراجعة الادارية ؟ .
- \* المراحل المختلفة لتنفيذ للمراجعة الشاملة .





تعتبر المراجعة الادارية احد الدخايل الرئيسية التي استخدمت فى  
تقييم الاداء الكلى للمنظمة . ولقد زاد الطلب على استخدام هذا المدخل  
فى السنوات القليلة الماضية نتيجة لزيادة عدد المنظمات وكبر حجم  
اعمالها فى الاسواق المحلية والدولية .

(١)  
ويعتبر جاكسون مارتنديل J. M. MARTINDALE من الاوائل  
الذين استخدموا هذا الاسلوب حيث يرى ان المراجعة الادارية هى  
اجراء للاختيار والتحليل والتقدير النسق للاداء الكلى للادارة وان الهدف  
منها هو قياس جودة الادارة لخدمة الافراد اصحاب الصلحة المتعلقين  
بالشروع ( المستثمرين ، العالمين ، المستهلكين ..... الخ )

(٢)  
وفى رأى ليونارد Leonard نجد ان المراجعة الادارية  
عبارة عن الفحص والاختيار الكامل للهيكىل التنظيمى للمنظمة او لاحد  
اقسامها ، واختيار الخطط والاهداف ووسائل التشغيل ومدى استخدام  
النظمة للمناصر الانسانية والادارية بها .

ويعرفها كاتب اخر بانها الدراسة الانتقادية للنشاط الادارى  
بأكمله فى النظمة بقصد الكشف عن نقط الضعف فيه بغية احداث  
التحسينات قبل فوات الاوان .

ما سبق يتضح ان المراجعة الادارية عبارة عن سلاح فعال  
تستخدمه ادارة المشروع فى كشف الاخطاء قبل وقوعها ومن ثم فهمى  
اداء مانعه للاخطاء فى غالبية الاحيان ، وهى ايضا وسيلة لضبط

الانحرافات عن الخطه ( الفرق بين التخطيط والتنفيذ ) ومن ثم  
السياسات لزيادة فعاليتها سياسات الاعمال والاداره وتطوير العمل وترشيده  
الاداء - فهي منهج متكامل لمراجعه النظمه والسياسات وطرق واجراءات  
العمل والاجراءات الماليه في الاستثمار والتمويل وتقييم المركز المالي  
والمارسه العمليه في مجال شئون المالكين والتسهيلات الماديه والتسويقيه  
وعلاقه النظمه باليهئه والتجديد والابتكار والسلوك التنظيمي وغيرهما  
( ٣ )

نأذا كانت الصوره العامه للمراجعه الخاصيه مقيدة بنشاط  
المحاسبه وتدفق الحسابات نجد ان المراجعه الاداريه نشاطا كلس  
للنظمه من نميوق وانتاج وتمويل وانفراد وعلاقات عامه وبحوث وتطوير  
من هنا بدأت تظهر وظيفه المراجعه الاداريه كدخل شامل على عكس  
المراجعه المحاسبية كما يوضحها الجدول رقم ( ٨ - ١ )

ومن هنا يتضح ان تطبيق نظام المراجعه الاداريه كدخل  
لتقويم الاداء الكلي للمشروع يحقق مزايا هامه للاداره منها :

( ١ ) ان التقييم يشمل أوجه النشاط المختلفه بالانشاء ولا يغفل شيئا  
منها .

( ٢ ) ان التقييم يتم على اساس الدرامه الفعلية والبيانات العددية  
ومن ثم فهو يعكس حقيقه ما يجري في المنشاء .

( ٣ ) ان هذا الاسلوب يمكن تطبيقه بواسطه مديري الادارات أو الاقسام  
كل في المجال الذي يخصه .

## جدول (٨-١) الفرق بين مراجعته الادارة ومراجعته الحسابات

معايير القارنه	مراجعته الادارة	المراجعته الماليه والحسابات ( تدقيق الحسابات )	الملاحظات
١ - الفصول	شامله	نوجه وقد تتم بالمعيات	تضم المراجعته لا اداره ومراجعته الحسابات .
٢ - الدوريه	خلال العام ونهايته	بعد اعداد الحسابات الختامي	تخدم نتائج المراجعته الاداريه عليا التدقيق
٣ - مجال التطبيق	جميع انشطه الاعمال وظائف الاداره	المعاملات الماليه الملموسه	
٤ - الهدف	مراجعته تفصيليه لتحسين النتائج	للتدقيق لا غرض داخليه وخارجيه قانونيه .	
٥ - المسئوليه	الاداره العليا	اداره الحسابات والمراجعته	
٦ - مشاركة الادارات	تتم المشاركه بين المتنهيات المختلفه	الحسابات مع المراجع الخارجي .	
٧ - توازن الاعداد	مضمونه	اهداف رحيه وماليه فقط	
٨ - مصدر السلطة	داخليه عليا	خارجيه / مراقب الحسابات	

معايير المقارنة	مراجعة الادارة	المراجعة المالية والحسابات ( تدقيق الحسابات )	الملاحظات
٩ - التكلفة	تبررها التوائد	غالبا ما تكون مرتفعة	
١٠ - المراجع	داخلي أو خارجي أو معا	خارجي	
١١ - التوقيت	يمكن ان تتم في اى وقت	لا تتم الا بعد انتهاء الحسابات الختامية .	
١٢ - درجة التركيز	على الوسائل والنتائج الملموسة والغير ملموسة ( الملوكية )	على النتائج المالية النهائية	
١٣ - درجة الاهتمام بالبهيم الوثيرة	عاليه	منخفضه	
١٤ - الاهتمام بالتفاصيل	ثوبه	تركز على النتائج الكلية	
١٥ - نوع المراجعة	مانعه	صححه للخطأ	
١٦ - الطابع	ادارى شاملا	قانونى نوعى	
١٧ - درجة المراجعة	تراجع الادارة العليا	تراجع الحسابات الختامية	
١٨ - تهتم بالسبب	تهتم بالاسباب لتحسين النتائج .	تهتم بالنتيجة اما سببا	
١٩ - درجة الانتشار والتطبيق	محدود	واسع الانتشار	

المصدر : د فريد راجب النجار ، المراجعة الادارية ، اسلوب متكامل لبرا  
الادارة ، مراجع التنمية الادارية ، ندوة النة  
والتابعه ، المركزه المرمي للتطوير الادار  
القاهرة ١٩٨٢ ص ٨٢٠١١ .

( ٤ ) ان التقييم وان كان يعطى تقديرا عاما لاداء المنشأة الا انه يوضح أيضا نقاط الضعف والتمييز فيها ومن ثم يساعد على تحديد أولويات الإصلاح والعلاج .

( ٥ ) ان نظام التقييم المقترح يتلاقى الميوب التي نشأ من استخدام أساليب جزئية مثل تقييم أداء الافراد أو تحليل النسب المالية التي تركز على جوانب المشرع الاخرى .

ولتحقيق تلك الفوائد يحتاج نظام المراجعة الادارية مجموعة من المتطلبات الاساسية والتي نجعلها فيما يلي : ( ٤ )

١ - ضرورة اعتراف وقبول الادارة العليا لفاعلية وأهمية مراجعة الادارة .

٢ - تعريف فريق العاملين بالمنظمة بالمعايير والمبادئ المستخدمة في أسلوب مراجعة الادارة وقبول جميع الافراد لهذه المعايير .

٣ - مناقشة الافراد المعنيين في نتائج المراجعة بغرس تحيين الاداء وإعادة توجيه الموارد وتصحيح المسارات المطبقة .

٤ - ضمان التنسيق بين أدوات المراجعة وأهمية كل أداة من خلال مشاركة مندوبين عن الادارات المختلفة في الشروع أو المنظمة .

٥ - توزيع نسب أهمية كل عنصر ( مجال مراجعة ) بالشاركة والمناقشة ( مديري الادارات مع الادارة العليا ) .

٦ - ايجاد النتائج النهائية للمراجعة في شكل كشف تفصيلي وجميع الاوزان وحساب النمب المعطاء لكل مجموعة عوامل الى الاجمالي .

٧ - مقارنة قيمة المراجعة للمنظمة هذا العام مع نتائج الاعوام السابقة .

من يقوم بالمراجعة الادارية :

يرى البعض ان القيام بعملية المراجعة الشاملة يجب ان يكون من اختصاص الادارة العليا في المشروع وصفه خاصه اعضاء مجلس الاداره . وفى بعض الاحيان يمكن اسناد هذه المهمة الى جهته خارجيه وخاصه فى حالة توافر الخبرة والكفاءه لدى تلك الجهة . معنى ذلك انه يمكن التمييز من طريقتين لفحص الاداره . ولكن كل طريقه من هذه الطرق ميزاتها وعيوبها .

بالنسبه لاستخدام مكاتب الاستشاره الخارجيه يمكن تحديد المزايا التاليه :

- ١ - التخصص الدقيق فى مجالات الاداره بعينه عامه .
- ٢ - ان وجهه النظر الخارجيه غالبا ما تكون موضوعيه فى تقييمها لاداءه الكفئ للنظمه .
- ٣ - توافر الامكانيات الماديه والبشريه لدى بعض المكاتب للقيام بهذه المهمه .
- ٤ - التفرغ الكامل لعملية التقييم باعتبار ان ذلك جزء اساسى من صميم عملها .
- ٥ - الاستفادة من خبراتها المتعدده فى السوق فى تطوير العمل الادارى بالنظمه على نمط ما يطبقه المنافسون .

عيوبها :

- ١ - عدم الولاء للمركبه .

- ٢ - عدم الانسجام بالظروف الداخلية بالفرقة .
- ٣ - قد يؤدي ذلك الى انقراض الروح المعنوية لبعض الموظفين  
الاداره لعدم قيامهم بتلك المهامه .
- ٤ - قد يكون الهدف الاساسى لهذه المكاتب هو تحقيق ربح  
قصير الاجل والتالى يتركز اهتمامها على التمسك وليس الهدف .
- ٥ - ارتفاع التكلفة التى قد تتحملها الاداره نتيجة اعتماد المهامه  
لجبه خارجيه .
- ٦ - ان عدم وجود نوع من التنسيق بين اداره المشروع والمكاتب  
الاستشاريه قد يؤدي الى فشل المنظمه فى تحقيق اهدافها .
- بالنسبه لقيام الاداره العليا بعملية التنظيم تحضر الزايا فيما يلى :

- ١ - ولا مجال الاداره العليا للفرقة .
- ٢ - قلته التكلفة .
- ٣ - الحافظه على استمرار المشروع .
- ٤ - القدره على تشخيص المشكلات الداخلية .
- ٥ - رفع الروح المعنويه .

- والنسبه للميوسب يمكن حصرها فيما يلى :

- ١ - ان خبره الاداره غالبا ما تكون منحصره فى معرفه الظروف  
الداخلية للمنظمه دون وجود تصور كاف عما يدور خارج  
المنظمه وهذا يؤدي الى فقد ان عنصر اساسى فى العملية  
الاداريه والتذى يتعلق بالظروف الخارجيه المحيطه بالمنظمه  
سواء كانت هذه الظروف تتعلق بالناوحيه السياسيه

الاقتصاديه ، الاجتماعيه ، القانونيه التعليميه ... الخ .

٢ - ان الاداره العليا فى المشروع قد تفتقر الى الاساليب

المختلفه والذى يمكن استخدامها فى عليه التقييم .

٣ - تخير رجال الاداره العليا فى تقسيمهم لاداء الكلى حتى

يظهروا شركاتهم فى موضع متميز بالسوق .

المراحل المختلفه التى تقوم بها المكاتب الاستشاريه فى تنفيذ

المراجعه الشامله :

تقوم المكاتب الاستشاريه بتطبيق نظام المراجعه الشامله من

خلال مجموعته من المراحل يمكن تحديد ها فيما يلى :

أولا : المرحليه الاستطلاعيه للدراسه وفيها يتم جمع معلومات عن :

١ - ملكيه مؤسسه المصبل +

- هل هى قطاع عام أم قطاع خاص ؟ اى هل المؤسسه

ملوكه للدولة أم لافراد ؟

- هل المؤسسه ملوكه بالكامل للدولة أم ملوكه جزئيا ؟

- و حاله ملكيتها لافراد ، ما هى نهجه توزيع الملكيه

بين السلاك ؟

- هل غالبية الاسهم ملوكه لعدد محدود من الافراد ؟

- هل المؤسسه ملوكه لمائتبه واحده ؟

- ما هو توزيع السلاك على المناصب الاداريه ؟

انظر د . مبريدى محمد ليس الشخصيات والتحليل الشامل

للمؤسسه الخبير العرب فى الهندسة والاداره - القاهرة



- هل هناك اجانب عن المائمه في شاصب مؤسسه ؟
- هل المؤسسه تتنسى الى وزارة معينه أو مؤسسه اخرى ؟
- هل هى جزئ من مشروع كبير أو برنامج تنميه ؟

فمثل هذه البيانات تؤثر فائيرا جوهريا على نشاط مؤسسه العمل ، وبالتالي على تشخيص المكتب الاستشارى للمشاكل والحلول التى يقترحها ، بصفه عامه نجد ان الشركات العامه تـ : من معرضه أكثر من شركات القطاع الخاص لقوانين ولوائح الحكومه بينما نجد أن الشركات الفردية تكون معرفه أكثر لنوائجها ونظمها الداخليه بالإضافة الى القوي المتاحة مـ : السوق .

## ٢- حجم المؤسسه :

- ما هو حجم المؤسسه بالمقارنه بالنافعين ؟
- ما هو حجم المؤسسه بالمقارنه بالنظام الاكبر الذى تتنسى اليه .
- ما هو حجم المؤسسه بالمقارنه بالمؤسسات الاخرى الموجوده فى نفس الموقع الجغرافى ؟

ويمكن الحصول على هذه البيانات من ادارات شـ : العاملين - التمويل والاداره الماليه - التقارير السنويه - جهات النشر الخارجيه .

وغالبا ما تستخدم هذه البيانات نفسى :

- تخطيط وتنظيم العمله الاجتماعيه .
- امكانيات التحصيل .
- القدره على المنافسه .
- صعوبات تطهر المنتجات الجديده .
- صعوبات توفير العماله .

### ٣- نوع نشاط المؤسسة :

من المتوقع ان نجد اختلافات جوهريه في الادله والنظم  
التي توضح للمؤسسات المختلفه سواه في المجال الصناعى ،  
التجارى أو قطاع الخدمات .

والاختلافات المتوقعه هى كما يلى :

- اختلاف النشاط يحدد نوعيه الادارات الداخليه وبالتالي  
يؤثر فى تصميم الهيكل التنظيمى .
- تحديد الاهداف الاساسيه للشركه وبالتالي تحديد  
الادارات الاساسيه التى تخدم هذه الاهداف والادارات  
المعاونه . هذا يساعد على تحديد موقع الادارات المختلفه  
فى الهيكل التنظيمى .

- تحديد معدلات الاداء لكل نشاط له نقاييس ومعدلات اداء تختلف عن غيره . هذا يساعد في وضع نظم الحوافز وتقييم الاداء وكذلك وضع معايير لاكتشاف المشاكل في الادارات المختلفة لمؤسسة المعيسل .

- تحديد المهارات المطلوبة اللازمة لتخطيط العمل .  
- تحديد الاختصاصات المرتبطة بنشاط معين وهذا بالتالي يؤثر في تصميم نظم العمل المختلفة داخل المشروع .

٤ - بالاضافه الى مجال النشاط العام يجب على المدير ان يحصل على البيانات الاتيه :

- تعريف محدد بالبلع او الخدمات التي تقدمها المؤسسة  
- عدد هذه السلع ومدى تنوعها .  
- حجم الانتاج من كل نوع .

وتستخدم هذه البيانات في تشخيص المشاكل واعداد الادله في المجالات الاتيه :

- الاهداف والخططه .  
- الهيكل التنظيمي .  
- استراتيجيات تطوير المنتجات الجديده .  
- استراتيجيات الناقصه المعرفه وغير المعرفه .  
- استراتيجيات الفراءه والتخزين .

٥ - ناتج التوسعة وتطورها :

كما يجب على الخبير الاستشاري ان يشعر على التطور التاريخي للخدمة . وهنا يتطلب الامر معرفة الاحداث التي ادت الى تغيير جوهرى في اتجاه انشطه المشروع ، حجمها أو كفاءتها .

والبيانات التالية ستكون مفيدة في هذا الجسال :

- متى بدأت الخدمة نشاطها ؟
- ما هى الاحداث التاريخية التي اثرت في تطور الخدمة ؟
- ما هو الموقف قبل وبعد هذه الاحداث ؟
- ما هى اسباب هذه الاحداث ؟
- هل الاثار المذكورة ايجابية أو سلبية من حيث تأثيرها على الخدمة ؟
- ما هى هذه الاثار ؟
- ما هو معدل نمو الخدمة ؟
- ما هى التوقعات في المستقبل بالنسبة لمعدلات النمو ؟

وتتضمن مصادر هذه البيانات في اى كتيبات تتوفر عنس التطور التاريخي للخدمة أو المسئولون في ادارات بحوث التوثيق وادارات البحوث والتطوير . وبالإضافة الى ذلك يمكن اللجوء الى مصادر خارجية مثل الموردين والاجهزة الحكومية للحصول على هذه البيانات .

وفى حاله الاعتماد على الجهات الخارجيه و الحصول  
على تلك البيانات يجب التأكد من موضوعيه هذه البيانات  
وساقتها ومدى ماسبتها لتشخيص مشكله المؤسسة ووضع  
حلول لها .

٦ - تحديد الازمات التى واجهت المؤسسة مثال الانخفاض الحاد  
فى ارقام المبيعات أو زياده معدل الدوران أو انسحاب الشركه  
من السوق لدخول منافس جديد .

وما يهم الخبير الاستشارى هنا هو معرفه تأثير هذه  
الاحداث على استقرار المؤسسة واستمرارها فى مزاوله انشطتها .

٧ - التطور التاريخى للملح أو الخدمات التى تقدمها الشركه  
ما هى التغيرات التى حدثت فى اهداف الشركه أو فى الملح  
والخدمات التى تقدمها فى المراحل الخلفه ؟ وكيف حدثت  
هذه التغيرات ؟

وتفيد هذه البيانات فى تشخيص المشاكل واعداد الادله  
الاثبتيه :

- مياغه اهداف واستراتيجيات وسياسات وخطط الشركه  
فى المستقبل .

- دراسه الهياكل التنظيميه ونوعى الحصر فى اقتراحات  
تغييرها .



هل نظام المكافآت مرتبط بمنصر الزمن ؟  
ما هو محور الاداره العليا تجاه الانتظام في العمل  
والحضور والانصراف في الـواعيد الرسميـه ؟

### الالتزام الزمني :

هل تقوم الشركة بالتزامها قبل الفير في الوقت المناسب ؟  
هل تنتظر المؤسسة حتى اللحظات الاخيره وتقوم بضغط العمل ؟  
هل هناك جدولـه للعمل لتجنب المعطلـه ؟

ويعتبر المسئولون في ادارات البيع والانتاج والخدمات المتعلقه  
بالجمهور مصدرا هاما في الحصول على هذه البيانات وغالبا  
ما تساعد هذه البيانات في تشخيص المشاكل واعداد الادله  
المتعلقه بالمجالات الاتيـهه :

- تخطيط الانتاج ومراقبته .
- تخطيط المآلـه .
- تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات .
- التمييز بين الادارات المختلفه داخل المشـروع .

## ثانيا : الدراسة الميدانية :

من خلال القيام بالاستقصاء او الملاحظه الميدانيه يعبرن  
الاستقصاء او الاستبيان على انه اداء للحصول على الحقائق  
وتجميع البيانات . وهو في أبسط صوره مجموعه من الاسئله الكتيه  
تسمى نموذج يمد لهذا الغرض يتم توجيهه لافراد المجتمع او  
المينه محل الدراسه .

وبجوابان تتوافر في صحيفه الاستقصاء عدده شروط حتى يمكن  
الحصول على بيانات سليمة ودقيقه عن عليه التقسيم :

١ - تحديد البيانات الاساسيه : حجم الشركه - عدد العاملين  
كليه المدير ٥٥٥٥٥٥ - السنخ .

٢ - تحديد المعلومات المطلوبه : الهيكل التنظيمي ، السياسات  
التنمقيه - السياسات الانتاجيه - مصادر التمويل ٥٥ الخ .

٣ - تحديد مجالات البحث :

يتم تحديد المجالات المختلفه من خلال خبره  
الخبير باستشاره عدد كبار من المتخصصين في الشركه  
ومراجعه البحوث السابقه في مجال التقييم .

٤ - تحديد الاسئله والمهارات الداخله في كل مجال وميائنها :



١ - الاسئلة :

هناك نوعان من الاسئلة يمكن تضمين احدهما او كليهما في الاستفتاء وهما :

« الاسئلة المنغلقة : وتتميز هذه الاسئلة بسهولة الاجابة عليها من جانب المتقصى بالاغاضة الى انها تحتاج الى قليل من الوقت والجهد في تسجيل البيانات وتحليلها ، وتحول دون تطرق الافراد الباحثين لموضوعات لا غلله لها يتضمن السؤال » .

« الاسئلة ذات الاجابه المفتوحة : وتتميز على الاسئلة ذات الاجابه المغلقة بأنها تشرح للافراد الباحثين بأن يعبروا على انفسهم بصورة تلقائية ويحتاج هذا النوع من الاجابات الى جهد كبير في تحليل محتواها ويحتد تفضيل احد نوعي هذه الاسئلة على طبيعته البحث ومدى حداته ، ودرجه التاكيد من معرفه جميع الاحتمالات المتوقعة للاجابه عن الاسئلة ذات الاجابه المفتوحه . . . ويحتسب عادة ان يتضمن الاستفتاء كلا النوعين من الاسئلة » .

ب - المهارات :

يمكن ان يتضمن الاستفتاء عددا من المهارات او التقديرات يطلب من الافراد ان يحددوا مدى موافقتهم

أو مدى انطباق مضمون العبارة على حالتهم .

### جـ - صياغة اسئلة عبارات الاستقصاء :

وهناك شروط أساسية يجب الالتزام بها عند صياغته

اسئلة الاستقصاء ، ونذكر فيما يلي أهم هذه الشروط :

#### - مستوى اللغة :

يجب ان تصاغ الاسئلة والعبارات في أسلوب

سهل والفاظ مؤلفة لمعظم الافراد الذين يوجه اليهم

الاستقصاء ، . وعند تفاوت المستويات الثقافية ليس

يوجه اليهم الاستقصاء يجب استخدام التراكيب

والفردات التي يفهمها ادنى المستويات .

#### - تمييز السؤال أو العبارة :

ينبغي أن يشمل كل سؤال أو عبارة مضمونا

واحدا متميزا بذاته غير مختلط بغيره .

#### - موضوعية الصياغة :

يجب ان تصاغ الاسئلة أو العبارات في صيغة

بحيث لا تتضمن - بطريقه مباشره أو غير مباشره -

حكما أو تصديرا بالنسبه للفكره التي يمثلها مضمون

السؤال أو العبارة . - فمع هذا ضمان لحرية اجابه الفرد .

### سهوله السؤال أو العبارة :

ينبغي ألا يتضمن الاستقصاء سؤالاً أو عبارة تستدعي استرجاع معلومات معقدة أو القيام بعمليات تفكير تستدعي جهداً كبيراً من المستقصي منه .

### أسئلة وعبارات المراجعة :

يجب أن تتضمن الاستقصاء عدداً من الأسئلة والمبارا التي يمثل كل منها ضروناً واحداً صريح بصور مختلفه وذلك للتأكد من صحة الاجابات التي يقدمها المبحوثون . وكذلك لا يجوز ان تتبولى أسئلة المراجعة أو تصاغ بطريقة تجعل الفرد المبحوث يفهم الغرض الحقيقي منها .

### الكس والكيف :

أي اذا كان السؤال يمكن الاجابه عنه بطريقة كويه فلا يجوز ان يسأل عنه بطريقة كيفيه .

### طول السؤال أو العبارة :

ينبغي ان يكون طول السؤال أو العبارة مناسباً بحيث يستطيع المبحوث فهمه والاجابه عنه بسرعة فلا يجوز ان تتضمن أسئلة الاستقصاء أو عباراته جملاً معترضه أو مقدمات أو ملحقات لا يتضمنها الموقف .

١ - تحديد احتمالات الاجابة بد نفسه :

في اسئلة الاستقصاء ذات الاجابات المحددة مسبقا  
على الباحث ان يتحرى الدقة والفصولة في وصف  
الاجابات المحتملة التي يحدد لها لكل سؤال .

٢ - ترتيب اسئلة الاستقصاء او عباراته :

يجب ان ترتب اسئلة الاستقصاء وعباراته بصورة  
تضمن الا تؤثر الاجابة عن سؤال سابق في الاجابات  
عن سؤال لاحق . ويتم تحقيق هذا الشرط بفعل ما يلي :

١ - تحديد مجالات الاستقصاء على النحو السابق ذكره  
واعطاء رمز لكل منها .

٢ - صياغة عدد الاسئلة او العبارات لتغطية العوامل  
الداخلية في كل مجال . وتحديد رقم للسؤال  
داخل مجاله "اولا : ١ ، ٢ - اولا : ١ ، ٢ ب ٢  
..... وهكذا .

٣ - تقديم الشكر للمستقصى منهم في ملء استناره الاستقصاء

الملاحظة :

تعتبر الملاحظة من أهم الطرق في وسائل جمع البيانات  
ذلك لانها تسهم اسهاما كبيرا في تقييم الاداء الكلى للنظمة  
من خلال مشاهد الرؤساء والرؤسين الاداريين في تصرفاتهم  
وغالبا ما تتم الملاحظة بعدة طرق هي : (٥)

## ١ - الملاحظة بالشاركة:

وذلك نفس حاله ملاحظة القائم بعملية التقييم لعمل  
لجنة من اللجان وذلك بشاركته في عضوه وأعمال تلك  
اللجنة .

## ٢ - الملاحظة بدون المشاركة :

بمعنى ألا يشترك القائم بعملية التقييم في المجال  
الذي يقوم بدراسته وتكون ملاحظته غائبة بدون مشاركته .

## ٣ - الملاحظة المعلقة :

حيث يعلق القائم بعملية التقييم عن وجوده في  
المجموعة ويعلق عن الهدف من وجوده والفرق بين  
تواجد بينهم .

## ٤ - الملاحظة المستترة :

حيث يتطفل القنص على المجموعة ومن دونهم  
دون إعلان عن الهدف من وجوده بينهم .

وهناك مجموعة من الاعتبارات الأساسية يجب أن  
تأخذ في الحسبان قبل البدء في الملاحظة (٦)

- ١ - أن يحصل القائم بالملاحظة على معلومات مسبقه عن  
الانشطة الادارية التي يقوم بملاحظتها .
- ٢ - أن تكون أهداف القائم بالملاحظة واضحة لديه  
سواء كانت أهداف عامة أو محددة .

٣ - ان يضع وسيلة مناسبة لتسجيل النتائج وذلك لتتفق اساليب الملاحظات المتعددة ، او المستقلة وتحديد الوحدات الاحصائية اللازمة في التسجيل .

٤ - يجب ان يقرر القويم كيفية تسجيل وتدوين الملاحظات المتخلصة من ملاحظته . اى متى يتم ذلك هل اثبات عليه الملاحظة او بعد الانتهاء منها مباشرة او بمسند كل زياره ميدانية .

٥ - ان يحدد الفئات او المستويات التى سيتم بملاحظتها والفصود فى هذه الحالة ان القويم سيتم بالانفاذ الذى الخطوه السابقه . وهو الوصول الى اعداد رقيه لانواع السلوك يميز الملاحظات التوجيه والتفسيرات لما يشاهده .

٦ الملاحظه بعنايه :

اى عدم الملاحظه بطريقة سريعة غير منظمه ، كما يجب على الملاحظ ان يعرف موضوع الملاحظه وان يصف بانياته وان يرمى مهاره الملاحظه لديه .

٧ - يجب عمل تقييم او تدرج لكل ظاهره على حده ، وذلك بقياس تدرجى محدد ، حتى لا يؤثر التدرجيات او النتائج بعضها على بعض .

٨ - ان يحترم ما يلاحظ دون وضع انطباعاته القيميه على ما يلاحظ انما يقتضى بوصفها كما على مع تحليلها بشكل علمى دون تعليقات شخصيه او قيمييه .

٩ - يجب التدريب على ادوات واجهزه القياس والاحاطه بها قبل استخدامها .



٢ - انها تتطلب عدد اقل من الخبراء بالقارنه بالوسائل  
الاخرى .

٣ - انها تسمح بتجمل السلوك الادارى مع حدسه نفسى  
ذات الوقت .

٤ - انها تسمح بتجميع البيانات فى المواقف السلوكيه المثاليه

٥ - انها لا تعتمد بدرجة كبيره على الاحداث العاصيه بالمنظمه

٦ - انها تسمح بالتعرف على البيانات التى قد لا يفكر  
فيها القيم اتناء عليه القابليه مثلاً او عند الاستجابيه  
للمراسلات والاستبيانات .

٧ - قد يكون القيم مالكا لبعض المشاكل الشخصيه لأن يكون  
عصبيا أو حاد الانفعال أو يتم بينفى التمرينات التى  
لا تتجسم مع طبيعه العالمين داخل التنظمه وهذا يؤثر  
على عليه جمع المعلومات ( حيث لا يمكن ان يحصل  
على ثقته واحترام الباحثين والتالى لا يأخذ ما يريد  
من المعلومات عنهم ) .

٨ - قد يتعاطف الباحث أو القيم مع الباحثين لدرجه  
وجود صموه بالنف فى التنظيم من هذا التعاطف نفسى  
تفسيره وتحليله للظواهر الاداريه بدرجه .

ب - اما فيما يتعلق باخطاء الملاحظه فيمكن حصرها فى  
النقاط التاليه : (٧)

١ - لا يمكن استخدام هذا النهج لدراسه جميع الظواهر  
والمشاكل الاداريه .



٢ - المجيز عن الوصول الى ناهية قياسية لجميع المعلومات  
فإذا ذهب باحث ثان الى دراسته نفس الشكيلة عند نفس  
الجامعة النظمة للدراسة فسوف يحصل على معلومات  
تختلف عن المعلومات التي حصل عليها الباحث الاول وقد  
يرجع ذلك الى طبيعة العمل . التفسير داخل المنظمة

٣ - قد يعتمد كثير من العاملين عن قصد - عند معرفتهم  
موضوعون تحت الملاحظة - المظاهر انطباعية مصطنعة  
للقائمين بعملية الملاحظة .

٤ - لا يمكن للشخص السند اليه عليه التقييم ان يتبسط  
في احيان كثيرة بوقوع عدد معين ٠٠٠٠٠ حتى يكون  
موجودا اثباتا حد وثيق .

٥ - كثيرا ما تدخل عوامل خارجية في عملية الملاحظة .

٦ - الملاحظة محدودة بالوقت الذي يحدث فيه الاحداث -  
ومعنى تلك الاحداث قد تمتد في فترة سنوات ٠٠٠٠٠٠  
ومعها يمكن ان يحدث نفس ذات الوقت ولكن في اماكن  
متفرقة . وبالتالي فيكون من المستحيل على الباحث ان  
يجمع البيانات والادلة الضرورية اللازمة .

٧ - هناك بعض الاحوال التي غيد فيها الملاحظة لانها  
غير ممكنة بالنسبة لحياة الافراد الخاصة .

هذه هي اهم الانتقادات التي نستطيع توجيهها الى  
طريقة الملاحظة كوسيلة لجمع المعلومات في تقييم الاداء الكلي  
للادارة . بالتالي يمكن الاستدلال بان N-٤٠٠  
الشخص القائم بعملية التقييم على الملاحظة وتقييم  
جدول زمني لرصد وملاحظة الانشطة الادارية والفردية

بشكل منظم ومستمر .

### ثالثاً :

من واقع البيانات التي تم جمعها في الدراسات استدلنا على  
أو من خلال الاستقصاء واللاحظه يتم تهيؤ البيانات وفقاً  
لعناصر الإدارة بالنسبة للمشروع ككل .

وفي هذه المرحلة يجب ان يراجع القائم بعمله التقييم  
البند التاليه للتأكد من صحة تهيؤ البيانات وراجعتها :

- ١ - هل عدد الأدلة التي جمعت ونوعها كافٍ ونائب لحل  
المشكلة ؟ وهل قدمت أية بيانات لا لزوم لها ؟
- ٢ - هل سرد الأدلة بالصورة التي جمعتها فحسب ،  
أم أنها نظمت لكي تتلخص فيها المعلومات المتعلقة  
بالفرض موضوع التقييم ؟
- ٣ - هل اتخذت الاحتياطات في جميع البيانات وتجنبها بدقه  
وراجعت الخطأ والطرق المستخدمة والنتائج لاكتشاف  
الخطأ ؟
- ٤ - هل حدثت أخطاء عند ملاحظه الظواهر الاداريه او اجراء  
المليات الحسابيه أو اختيار الطرق التجريبيه أو الاحصائيه  
أو تنفيذها أو اقتباس نصوص أو نقل تاريخ أو اسماء أو أية  
بيانات ؟

- ٥ - هل فسر المواد الاصلية وشرحته قسه ؟
- ٦ - هل استخدمت الرسوم أو الخرائط أو التخطيطات أو النماذج أو الجداول أو الصور حينما كانت تستطيع نقل الأفكار بكفاءة أكبر ؟
- ٧ - هل تتفق الجداول والاشكال مع قواعد تكوين الجداول والاشكال الجيدة ؟
- ٨ - هل استخدمت رموز خطية لتمييز الخطوط في الرسوم بدلاً من تبيح الألوان اذا كان التقرير يحتاج اخراجه بالتصوير ؟
- ٩ - هل يتفق عرض النصائح الاسلوب والشكل التقرير ؟ هل التقرير يقسم الى اقسام فرعية مناسبة ؟ هل اعطيت هذه الاقسام عناوين مناسبة ؟ هل ترتبط الاقسام منطقيا بعضها بالآخر ؟ هل يوجد تسلسل منطقي مستمر في عليه الوصول الى حل المشكلة ؟
- ١٠ - هل ادخلت كلمات وجمل وقصائد انتقالية لكي توضح العلاقة بين العناصر وتيسر تتبع المسار ؟
- ١١ - هل تصف التقرير باستخدام اللغة البليغة - اسلوبا ولائقه ؟
- ١٢ - هل ميّنت المبارات صياغة دقيقة بما يعدها عين النمر ؟

### رابعاً : تحليل البيانات وتفسيرها :

وفى هذه المرحلة يتم معرفه نقط الضعف الحقيقيه  
داخل النظمه وخرجها واسبابها وعلاقتها ببعضها ..... ٠٠٠٠

ولذا ينبغي على القائم بعمله التقييم والتحليل ان  
ياخذ فى الاعتبار النوايا والاتجاهات :

١ - هل اجرى التحليل بطريقه موضوعيه خلبوا من السراى  
المجرد والتعقيب الشخصى ؟

٢ - هل اعتقت تصميما تعريفه دون وجود ادله كافيه تؤيدها ؟  
وهل تنقسم التصميما بالذوقه والكفاءه ؟

٣ - هل طرق تنظيم البيانات ومعالجتها مناسبه وصحيحه ؟

٤ - هل تلزم حقائق اكثر أو اقله أو شروح تفصيليه أو عبارات  
انتقاليه لكى تجعل التحليل واضحاً للداره ؟

٥ - هل يحتوى التحليل على ايه تعارضات أو تناقضات أو  
عبارات غامضه أو غلطه أو تبيل الى البالغسه ؟

٦ - هل يخلط المسئول عن عليه التقييم الكلى للداره من  
خلال المراجعه الاداريه - الحقائق بالاراء والاستدلالات ؟

٧ - هل يحترف القائم بعمله التقييم الادله التى لا تتفق  
مع فرضه أو يتجاهلها ؟

٨ - هل توقفت المراسل التى يمكن ضبطها والتى قد تكون  
اثر فى النتائج ؟

٩ - هل حرصت الموارد الامليه تحيماً دقيقاً للتأكد من  
صحتها وامكان تعديقها ؟

١٠ - هل توجد أي نقطة ضعف في البيانات ؟ وهل  
يمكن موجهتها والاعتراف بها ومناقشتها بأمانة ؟

خامسا : دراسة البدائل المختلفة واختيار البديل الأفضل يعتمد  
ان يتم كشف نقاط الضعف واسبابها تكون الخطوة التالية  
هي دراسة البدائل المختلفة للمشكلة واختيار البديل  
الأفضل والعمى على أحداث التحسينات والغاء اسباب الضعف  
في الوقت المناسب وقبل ان يزداد الخطر .

### المراجع

١ - J : Martindale , The Appraisal of Management  
N . J . ; Haper and Brother , 1962, PP . 3 . 14

2 - W . P Leonard , The Management Audit . ( N . J . ;  
Prentice Hall inc . , 1962 P 35

٣ - فريد راتب التجارة : المراجعة الادارية أسلوب متكامل لمراجعة  
الادارة ، برامج التنبيه الادارية ، نسوده  
التخطيط والتابعه ، المركز العربي  
للتطوير الاداري القاهرة ١٩٨٢ .

٤ - المرجع السابق

٥ - محمد غنم حسده : البحث العلمي اصول وقواعد البحث  
وكتابه التقارير والبحوث ، مكتبه عين  
شمس القاهرة ص ٦٦

6 - H. Remmers , introduction to opinion and Attitude  
Measurement , N. Y Hasperond Bros 1954 P EI - S4 .

٧ - غنم خليل عمر : الموضوعيه والتحليل في البحث الاجتماعي  
دار الاقاصم الجديدة بيروت ١٩٨٢ ص

## الفصل التاسع

### إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يلم القارئ  
بالنقاط الرئيسية التالية :

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- \* لماذا الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ؟
- \* متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- \* عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- \* نماذج لنجاح بعض الشركات العالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة





## الفصل التاسع

### إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الاداء

#### مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

هناك العديد من التعاريف لإدارة الجودة الشاملة ومن تلك التعريفات مايلي :

عرف معهد الجودة القيدرالى إدارة الجودة الشاملة بأنها " القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول وهله مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى بحسن الاداء " .

ومن وجهة نظر أخرى تعنى إدارة الجودة الشاملة خلق عادة التحسين على مستوى النظام الانتاجى ، الايقاع المستمر هو " اصنع المنتجات صحيحة منذ المرة الأولى أى اعمل أى شئ فنياً أو تنظيمياً أو خلاف ذلك بجودة منذ فكرت فيه " وهذا يعنى منع حدوث الجودة يقع على الصانع سواء كان عامل تجهيز أو تشغيل (أو صيانة أو خدمات ) (١)

وهناك تعريفاً آخر هو أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن " بعض المبادئ التوجيهية والفلسفة التى تمثل أساس التحسين المستمر للمنظمة من خلال استخدام الاساليب الاحصائية والموارد البشرية لتحسين الخدمات والمواد التى يتم توفيرها للمنظمة بالإضافة الى النظام الداخلى الذى يحكم عمل المنظمة التى يتم بها مواجهة مطالب المستخدمين في الوقت الحاضر وفى المستقبل . وهى خلق التكامل بين الاساليب الادارية الجوهرية والجهود الحالية لتحسين الاداء والوسائل التفتية وجعلها تعمل في نموذج نظامي .محدد لتحقيق التحسن المستمر . (٢)

ويعرفها هتشنين G.Hutchins بأنها مدخل الادارة المنظمة الذى يركز على الجودة ويبنى على مشاركة جميع اعضاء المنظمة ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال ارضا العميل وتحقيق منافع للمالحين في المنظمة والمجتمع .

كما يعرفها جابلونسكى J.R. Jablonski بأنها مثل تعاونى لاداء الاعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الادارة والمالحين ، بهدف تحسين الجودة وزيادة الانتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق للعمل (٤)

وبناءً على التعاريف السابقة يمكن ان تعرف ادارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة ادارية تهدف الى تحقيق التميز في جودة اداء المنشأة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والمالين .

### لماذا الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ؟

- ١ - ان نظام الجودة الشاملة يؤدي الى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية .
- ٢ - ان نظام الجودة الشاملة يمكن الادارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بطلب الزبائن .
- ٣ - في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها مؤسسات الاعمال ، يساهم مدخل ادارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية في السوق .
- ٤ - ان تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة اصبح امرا ضروريا للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل ISO 9000
- ٥ - المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر .
- ٦ - تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المنشأة ككل .
- ٧ - التغلب على العقبات التي تعوق اداء الموظف من تقديم منتج ذات جودة عالية .
- ٨ - تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد - والشعور بالانتماء في بيئة العمل .
- ٩ - توفير مزيد من الوضوح للمالين وكذلك توفير المعلومات المبتددة لهم ونسبا الثقة بين أفراد المنظمة ككل .
- ١٠ - زيادة ارتباط العاملين بالخدمة وبتنوعاتها واهدافها .
- ١١ - احراز معدلات اعلى من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة فسي جميع ادارات المنظمة .
- ١٢ - تحسين سمعة المؤسسة في نظر العملاء والمالين .

### متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

تعتبر المتطلبات التالية عوامل أساسية لتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق المطلقى :

(١) ضرورة ايمان الادارة العليا بأهمية مدخل ادارة الجودة الشاملة ، فيجسب على الادارة العليا بالمشأة ان تدرك مسؤولياتها تجاه التغيرات المالية الجديدة وما ترتب على ذلك من اعتداد حدة المنافسة وتأخذ على عاتقها مسؤولية زيادة المهيور فالكثير من اللوائح والاعمال الروتينية يجب ان تتطور باعتبارها من ضمن المعيات التى تحد من الوصول الى تطبيق الجودة الشاملة .

فبدون الاقتناع الكامل من قبل الادارة العليا بأهمية الجودة فان اية جهود تبذل على مستوى ادارى آخر لن يكون لها التأثير المطلوب لتحقيقه فتبنى فلسفة ادارة الجودة الشاملة تبدأ من اقتناع الادارة العليا بالتحسين والتطوير الذى يترجم فى صورة خطط ومواصفات واتجاهات ثم يلى ذلك التنفيذ .  
الفعلى .

(٢) ضرورة وجود اهداف محددة تسمى المشأة الى تحقيقها باعتبار ان تحديد الاهداف هو المدخل الاولى فى ادارة الجودة الشاملة .

(٣) ان الاهداف التى تسمى الادارة الى تحقيقها يجب ان تكون موجبة باحتياجات ورغبات المستهلك فى الاجل الطويل دون التركيز بدرجة اساسية على تحقيق الربح فى الاجل القصير فضلا عن ضرورة تناسب المنتج أو الخدمة مع احتياجات العميل .

(٤) التأكيد على تعاون كافة الاقسام بالمشأة فى تبني فلسفة ادارة الجودة الشاملة حيث تتجلى فى هذه الوظيفة اكثر من اى وظيفة أخرى ضرورة التوحيد والتنسيق فى الجهود ويذهب بعض النساب الى ابعد من ذلك بالقول ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة لا يتطلب فقط ايجاد نوع من التنسيق بين الادارات - المختلفة داخل الهيكل التنظيمى بل ضرورة ايجاد ذلك النوع من التعاون

بين إدارة المنشأة والجهات الاستشارية المتخصصة في تطبيق الجودة الشاملة .

- (٥) ضرورة ادخال التحسينات والتطويرات على اساليب ونماذج حل مشكلات الجودة مع ضرورة تدريب المدربين والعاملين على كيفية استخدام هذه الاساليب والنماذج وأهمها :
- المعصف الذهني
  - تحليل السبب والأثر
  - تحليل البيانات
  - الجداول الاحصائية
  - الاعددة البيانية
  - الرسم البيانية المدرجة
  - الرسوم البيانية الخطية
  - لوحات التشتت
  - خرائط المراقبة
  - مبدأ يانيتو
  - الاساليب الاحصائية الاخرى

(٦) ضرورة ارتكاز فلسفة ادارة الجودة على قاعدة عرضة من البيانات والمعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرارات وادخل المنشأة .

(٧) اعطاء الموظفين السلطة اللازمة لاداء العمل النواطة اليهم ودون التدخّل في كل كبيرة وصغيرة من قبل الادارة أثناء عملية التنفيذ بهدف منح الموظف الثقة وتشجيعه على اداء عمله . فالفكرة الاساسية لدى بعض العاملين ان الادارة دائما تطلب المزيد منهم ومن الضعب ارضاءها في جميع الاحوال مما يترتب على ذلك من فشل في تحقيق الاهداف المحددة وانخفاض الجودة بصفة عامة .

(٨) ارتباطا بالنقطة السابقة يجب ضرورة الاعتماد عن سياسة التخوف والتي قد تمثل في شكل أو آخر ما يلي : (\*)

- الخوف من التقدم بأفكار جديدة .
- انكائية اداء العامل المهمة بطريقة افضل ، ولكن عدم معرفته بالمرحلة التالية لها خوفا من السؤال بما يؤثر على هذا الاداء .
- الخوف من انخفاض معدل الاداء .
- الخوف من المساهمة بأقصى جهد ممكن .
- الخوف من عقوبات الادارة فهناك رئيس العمل الذى يؤمن بالتخويف حتى يمكنه السيطرة على العاملين لديه .
- عدم القدرة على خدمة مصالح الشركة بطريقة افضل ، لجرد الالتزام باحتياج قواعد أولويات معينة .

#### (١) التدريب المستمر

فجميع العاملين بالمنشأة بحاجة الى التدريب الذى يجعلهم في وضع افضل بخصيص الالام بجميع العمليات التى تتم في المنشأة بمختلف مراحلها ومن هنا تنشأ الحاجة العاسة لتطوير التدريب بالمنشأة بشكل افضل حتى كسل الاحوال ينفى ان يشتمل التدريب على دورات تشييطية في المواد التدريبية التى تتعلق بإدارة الجودة الشاملة علاوة على الطرق والاحاليب المتقدمة التى تؤدى الى تحقيق مستويات جديدة من الجودة وتكوين المنشأة من التصدى لمشكلات تنسم بمنهج من التحدى .

- (١) النظر الى عملية تطوير وتحسين الجودة على انها عملية مستمرة الامر الذى يتطلب وجود فرق عمل تكون مهمتها تصميم وتطوير وتحسين جودة المنتجات حتى تكون ملبية لاحتياجات المستهلك النهائي وهذا يتطلب تأسيهم حلقات رقابية الجودة كما هو مطبق بالمؤسسات اليابانية

#### عقبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة :

قبل سرد اهم العقبات التى تحول دون تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة نجد ان يكون من المناسب التعرض لاهم الامراض المنتشرة والتى لاتحقق الجودة المنشطة

بصفة عامة باعتبارها أساسية ومتراصة مع هذه العقبات وهي كما حددها إدوارد ديمينج Edward Deming كالتالي :

أولا : انعدام التساوي في الهدف والغرض . فكثيرا ما تنقسم الاهداف الى شهرية ربع سنوية ، سنوية وغيرها ، دون العمل المستمر من اجل تحسين الجودة والرفاء باحتياجات المستهلك ورغباته وهذا ما أشار اليه ميراتس Murata في دراسته كسب من أسباب تدهور القدرة التنافسية للشركات الأمريكية في أسواقها المحلية والدولية .

ثانيا : التركيز على الارباح بصورة الاجل وهذا ايضا ما أضحته كثير من الدراسات عن أسباب انخفاض النصيب السوقي للشركات البريطانية في ظل المنافسة الدولية (٧) .

فعلى سبيل المثال اوضح احد المراكز الاستشارية في بريطانيا انه بينما يشيهر الاستشاريون الاوروبيون على شركاتهم بترك الاسواق التي تبدي وغير مريحة ، فـ ان اليابانيين يفعلون عكس ذلك حيث توجد لديهم مجموعة أخرى من الأولويات التي تتمسك في فلسفتهم الادارية ، والتي تتضمن الآتي :

- ١ - النمو والاحتفاظ بنصيب السوق المستهدف .
- ٢ - تقديم افضل ما يمكن لعملاء الشركة .
- ٣ - الوفاء باحتياجات العاملين داخل الشركة .
- ٤ - تحقيق النجاح .

ومعنى ذلك ان الاهداف العامة لشركات الاعمال اليابانية والتي ساعدت نفس النجاح هي الاهتمام بالنمو اكثر من تحقيق الربحية في الاجل القصير أو العمل على زيادة حجم البيعات بشكل اسرع من أي منافس في السوق ، ثم يلي ذلك عددا من السياسات الخاصة والتي تتعلق بتحديث المنتجات أو إعادة تصنيعها عندما تكون هناك فرصة متاحة أو تهديد من السوق ، كما يتم وضع الاسعار في مستويات مصممة من اجل تحقيق حصة السوق المستهدفة ثم تجهيز نظم التسويق العمالة لاجتياحات الاسواق عندما تتميز المنافسة بالعبء والخطورة ، ومغض النظر عن التكاليف نفسى الاجل القصير فان الخطط والاهداف العامة غالبا ما تكون زميلة بانه جل الطموح للانفاق .

وعلى الجانب الآخر نجد ان العامل الاساسى فى فلسفة المنشآت البريطانية والذي ادى الى عدم نجاحها هو التركيز على نموذج الربح ، والذي يلزمها بعدد من السياسات الفرعية اهمها :

١ - ان الشركات البريطانية يجب ان تسحب منتجاتها من السوق عندما يثبت النظام المحاسبى انها غير مربحة ، وليس الحظ فعاليا ما يرضع النظام المحاسبى على اساس الطرق الموجودة بالفعل بالنسبة لاساليب الانتاج والتوزيع دون النظر الى مستويات التكلفة التى يمكن تحقيقها فى ظل اساليب جديدة بأحجام مختلفة .

٢ - ان الشركات البريطانية مطالبة بتحديد اعمار منتجاتها عند المستويات الضرورية لتحقيق الربح .

٣ - ان تكلفة النظام الفعالم سوف تكون مناسبة فقط بالنسبة لاسواق التى تقوم الشركات البريطانية بخدتها فى الوقت الحالى وتحقق ربحية ، والاسواق سوف تفتح فقط فى الحالة التى يؤدى دخولها الى زيادة الانفاق على نظم البيع أو التوزيع لزيادة المبيعات .

٤ - ان الخطط والاهداف ستوجه بصفة يديئية الى تحقيق الربح من خلال الاساليب والامكانيات المتاحة للشركة اكثر من ايجاد طرق عمل جديدة لتنمية وضع الشركة فى الاجل الطويل .

ثالثا : ادارة الشركة بالارقام والزيادات الهامشية على الرغم من وجود الكثير من الاعتبارات الاخرى مثل رضا المستهلك - تكوين انطباع جيد عن المؤسسة تحمين الجودة - زيادة النصيب الموقى الخ .

رابعا : زيادة التكاليف الباهظة للعلاج الطبى للموظفين وكذلك التكاليف الباهظة للصيانة وتجهيزات مكان العمل (٨) .

خامسا : عدم استقرار الادارة وتغييرها الدائم والمهتم بقضايا الادارة بحيث يمكن ان يلمس تأثير ذلك العامل على عودة

الاداء فعدم استقرار القيادة وتغيرها الدائم يصرف المسؤولين عن مفهوم ادارة الجودة ولا ينظرون اليها فيهم مشغولون في قضايا أخرى يرونها من وجهة نظرهم أكثر أهمية ولم لا يقلح القسادة في تطوير منتج ذات جودة عالية يفي باحتياجات المستهلك ورغباته كما فعلت كثير من الشركات العالمية العملاقة في هذا المجال .

سادسا : التركيز على تقييم الاداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد الافراد في تحقيق جودة اعلى ، وبالتالي تتحول الادارة الى ادارة بالارقام أو بالتخويف ، وتأثير ذلك في تحول معدلات اداء العاملين الى معدلات قصيرة الاجل ، واطافة الى ذلك هناك الكثير من الانتقادات الاخرى التي وجهت لتقييم الاداء كما أضحناها في البداية .

### أما المواثيق لبدأ برنامج الجودة فهي (١)

- أولا : الايمان في ان القسمات قد تؤدي الى تحسين الجودة
- ثانيا : التدريس غير الواعي لطريق حل المشكلات والاساليب الاحصائية الامر الذي يؤدي الى الاستخدام غير المبرر لها في تحليل البيانات وبالتالي التفسير الزمور



الى نتائج خاطئة وضللة ، كما ان انتشار وتعدد البرامج الاحصائية الجاهزة ، وسهولة استخدامها في تحليل البيانات بدون وعى كساف للفاهيم والطرق الاحصائية غالبا مايؤدى الى نتائج غير سليمة .

١ - الضرور لدى الكثيرين بأن الآلات الجديدة والصيانة المستمرة والكثففة ستؤدى الى تحسين الجودة .

٤ - انخفاض المستوى التعليمى بالمدارس والجامعات ، حيث اصحت لا تعلم المهارات اللازمة للعمل فى الشركات الجيدة ، الطريقة السليمة فى التعليم هى البحث عن معلم أو استاذ جيد ( Master ) ، يمكن التتليذ على يديه كما كان يعمل اليابانيون .

٥ - تخصيص قسم مشغل عن الرقابة على الجودة فى المنشأة ، سلب المسئولية الحقيقية من العاملين بهذه المنشأة ، وذلك لأن الجودة مسئلية جميع العاملين وليست مقصورة على قسم معين .

٦ - الاتصال مع الاستشارى لتقديم وصفة جاهزة لتحسين الجودة بدلا من ابتكار وصفة تتفق واحتياجات المنشأة من العاملين فيها .

٧ - البحث عن اعدار كالقول بأن " مشكلتنا تختلف " أو " ادارة الجودة " عندنا تقوم بعملها أو " لدينا رقابة الجودة " أو " اننا ننفذ المواصفات " .

#### مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

تربعية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل اساسية هى علىس النحو التالى : (١٠)

أولا : مرحلة اقتناع وتبنى الادارة لفلسفة ادارة الجودة

وفى هذه المرحلة تقرر ادارة المنشأة رغبتها فى تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالبنشآت بتلقى برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والهاد



#### رابعاً : مرحلة التنفيذ

وفي هذه المرحلة يتم اختيار الافراد الذين سيعهد اليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على احدث وسائل التدبير المتعلقة بإدارة الجودة

#### خامساً : مرحلة تبادل ونشر الخبرات

وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة حيث تدعى جميع إدارات وأقسام المنشأة وكذلك التعاملين معها من العملاء والموردين للمشاركة في عملية التحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً من هذه المشاركة .

#### نماذج لنجاح بعض الشركات العالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

- هناك العديد من الشركات العالمية التي طبقت فلسفة إدارة الجودة الشاملة بنجاح وشكل ساعدها على تحقيق اهدافها ومن هذه الشركات (١١)
- شركة Gadillac Motor car. حيث ادخلت الشركة مفهوم الجودة في جميع الأنشطة التي تؤولها الامر الذي ساعدها على جذب عملاء جدد وتحسين علاقاتها مع أهم الموردين فضلاً عن تحسين نصيبها السوق *Its market share*
- وتعتبر شركة IBM الأمريكية مثالا آخر لاحدى الشركات العالمية التي طبقت فلسفة إدارة الجودة الشاملة بفعالية حيث حققت الشركة النتائج التالية
- من وراء هذه الفلسفة في إدارة انشطتها :
- زيادة نسبة الانتاجية بنسبة ٣٠%
  - تخفيض وقت تطوير المنتج الى النصف
  - زيادة اعتمادية المنتج الى ثلاثة اضعاف
  - تخفيض التكلفة
  - زيادة نصيب الشركة من السوق العالمي
  - مضاعفة معدل نمو ايرادات الشركة

- تكون صورة طيبة عن الشركة في ذهن العميل
- تحقيق ميزة تنافسية على أهم المنافسين

وفي شركة Federal Express ساهم تطبيق فلسفة إدارة الجودة

الشاملة في :

- إنتاج ما يحتاجه العملاء والوفاء بمتطلباتهم مما أدى الى زيادة رضاؤهم عمن
- البناءة واستمرار التعامل معها .
- زيادة ملحوظة في أرقام المبيعات
- زيادة الأرباح كنتيجة لزيادة المبيعات والاستفادة من الانتاج ذات الحجم الكبير

Mass Production

- وتقدم شركة Wallance co. Inc نموذج فريد للفوائد التي يمكن تحقيقها من وراء تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التطبيق العملي فمن خلال هذه الفلسفة الادارية استطاعت الشركة التوصل الى مايلي :
- زيادة نصيبها السوقي Its market share من ١٠% الى ١٨%
- الرد على استفسارات العملاء وشكواهم خلال ٦٠ دقيقة
- زيادة عدد العملاء المتعاملين مع الشركة
- دخول اسواق جديدة
- تحقيق ميزة تنافسية في السوق
- زيادة حجم المبيعات الى ٦٩%
- زيادة ارباح الشركة سبعة اضعاف
- واخيرا يشهد تديسكو في اللقاء الثالث لجمعية الادارة العربية الى ان النتائج التي وصلت اليها الشركات العالمية الفائزة بشهادة الايزو كانت تتلخص في الاتي : (١٤)
- تقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة للعملاء الى حد كبير .
- تقليل مستوى الميوب والاطفاء في المنتج النهائي وفي اشطة البناءة ككل .
- تقليل التكاليف بنسبة ٥٠%
- رفع الروح المعنوية للعاملين ودعمهم لتحسين العمل بشكل أفضل .

- الحد من الصراع بين الإدارة والمعالين
- المرونة المتزايدة داخل التنظيم
- تحسين عملية الاتصال بين الأقسام المختلفة داخل التنظيم

ويضيف تدريسك على ان هذه النتائج ماكانت لتتحقق لو ان هذه الشركات ركزت  
في عملها على جودة المنتج فقط دونما التركيز على ادارة الجودة الشاملة بفهمها  
الأعم

(المراجع)

(١) محمد عباس زقول تنظيم وإدارة النظم الانتاجية - كلية الهندسة بهورسعيد

١٩٩٤ ص ١٢٢

(2) A. Deptment of defense the total, Quality Management Guide, Department of Defence Washington D.C. USA. 1990 .

ب - وليد طاهر - عالم القضاة إدارة الجودة الكلية - مركز التدريس

شركة المراجعى المصرفية للاستشار ١٩٩٣ .

(3) Greg Hutohins; 150 9000; A comprehensive , Guidelines and successful certification , Oliver wight, USA 1993 .

(4) Joseph R. Jablinski, Implementing Total Qulity Management Pfeiffer & Company USA 1991.

• - ابراهيم حسن ابراهيم ، الرقابة الاحصائية على الجودة و فلسفة دينسج

في الادارة ، التعاون الصناعى - العدد ٥٤ أكتوبر ١٩٩٣ ص ٣٨ .

(6) S. Murata, The winning Marketing strategy of a Japanes Company in a Jough Environment, KELO Business Review, No 2 pp 27-37

(7) Found in, N , Piercy , Expert strategy : Markets and competition, George Allex & Unwin, London, 1982

٨ - ابراهيم النيف : أفكار في الادارة : كيفية تحقيق الجودة ، الاقتصاديه

العدد ١٢١ الايام ٢٨ / ٤ / ١٩٩٣ .

٩ - (١) المرجع السابق .

(ب) ابراهيم حسن الرقابة الاحصائية على الجودة و فلسفة دينسج في الادارة

مرجع سبق ذكره ص ٤٣ - ٤٤ .

١٠ - جوزيف جابلونسكى ، تطبيق إدارة الجودة الكلية ، الشركة العربية للاعلام

العلمى شعاع ، فبراير ١٩٩٣ .

- ١١ - احمد موسى الخطيب - خطة عمل لتطبيق ادارة الجودة الشاملة : المفاهيم والادوات المؤتمر السادس للتدريب والتسيية الادارية الخبراء العرب والهندسة والادارة المركز المعري للتطوير الادارى ٢٩ - ٢١ ابريل ١٩٩٣ .
- ١٢ - الجمعية العربية للادارة : تديسكو يتناول اسباب تفوق اليابان ، الادارة الجمعية العربية للادارة الثامن القاهرة ديسمبر ١٩٩٤ .





## الفصل المائس

### نظام إدارة الجودة وإيزو ٩٠٠٠

#### كمدخل لتحسين الاداء

يناقش هذا الفصل نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يتماشى مع نظام إيزو ٩٠٠٠ إلا أنه قبل القيام بذلك سوف نقوم بتوضيح المقصود بمواصفات الإيزو ٩٠٠٠ وفوائده أنظمة الجودة المعتمدة عليها ، وكذلك خطوات الحصول على شهادة الإيزو ٩٠٠٠ .

المقصود بمواصفات Iso 9000

أن BS 5750 , EN 29000 , ISO 9000 هي معايير مختلفة تعبر عن مضمون واحد هو معايير نمطية لنظام الجودة في المؤسسة ، وقد تم سنة 1987 التوفيق بين مختلف هذه المعايير وتوحيد مواصفاتها وأصبحت بالتالى متشابهة ، بحيث أنه يمكن لاي مؤسسة ملتزمة بشروط الـ BS 5750 مثلاً الحصول على افادة تؤكد التزامها بالمعيارين الآخرين الدولى ISO 9000 والايـس EN 29000

وعليه فان مواصفات الإيزو ٩٠٠٠ هي مواصفات عالمية تتناول كل ما يخص جودة النشأة ككل فهي ليست مواصفات للمنتج سواء كان سلعة أو خدمة - ولكنها تقيس درجة جودة الادارة ومدى تحقيقها لرغبات العملاء والمتعاملين على حد سواء وبشكل يكفل استمرارية النشأة في الاداء المتميز والمستوى الرفيع من الجودة .

اما شهادة الإيزو ٩٠٠٠ فهي شهادة يصدرها طرف ثالث محايد Certifying Body معتمد من هيئة اعتماد Accreditation Body

وهذه الهيئات منتشرة في جميع دول العالم المتقدم وتمنح عادة شهادة الإيزو ٩٠٠٠ لمدة ثلاث سنوات يتم خلالها متابعة تنفيذ النظام بواسطة الجهة المانحة عن طريق زيارات كل ستة أشهر .

وتتكون مواصفات الايزو ١٠٠٠ من خمسة مواصفات هي :

ISO 9000

مواصفة توكيد وإدارة الجودة وهي توضح الخطوط العريضة لكيفية اختيار المواصفة لكي تناسب طبيعة المنشأة ، والأساليب اللازمة للتنفيذ ، كما تشرح كيفية اعداد العقود بين الاطراف المختلفة .

ISO 9001

مواصفة تمثل نموذج متكامل لتنفيذ متطلبات الجودة للمنشأة فهي تشمل قواعد تصميم وتطوير المنتج وقواعد التركيبات والصيانة وخدمات ما بعد البيع .

ISO 9002

مواصفة تمثل نموذج لتوكيد متطلبات الجودة أثناء مراحل الانتاج والتركيبات وتحتوى على متطلبات يترتب بها في انتاج وتركيب المنتجات وخدمة ما بعد البيع .

ISO 9003

مواصفة تمثل نموذج لتوكيد الجودة بالفحص والاختبار للمنتج النهائي .

ISO 9004

دليل إشرافى للمساعدة في وضع نظام فعال لإدارة الجودة وتحديد الجوانب الفنية والإدارية المؤثرة في جودة المنتج في كل مراحل الانتاج وعلى المنشأة أن تختار ما يتفق مع طبيعة نشاطها واعداد دليل الجودة الخاص بها الذي يضمن بمستوى الجودة وفي نفس الوقت يوفّر هل المنشأة للتوافق مع مجموعات المواصفات السابقة .

فوائد أنظمة الجودة المعتمدة على مواصفة الايزو ١٠٠٠ :

- ١ - تكون صورة طيبة عن المنشأة في بيئة الأعمال .
- ٢ - المساهمة في تدعيم القدرة التنافسية للمنشأة .
- ٣ - تساعد المنشأة في زيادة نصيبها من السوق .
- ٤ - زيادة المبيعات ، ومن ثم الأرباح ، بحيث هناك معدومة في الشراء من أى منشأة دون حصولها على هذه الشهادة .

## الفصل العاشر

### نظام إدارة الجودة وأيزو ٩٠٠٠ كمدخل لتحسين الأداء

بعد دراسة هذا الفصل يجب أن يلم القارئ  
بالنقاط الرئيسية التالية :

- \* ما المقصود بالأيزو؟
- \* فوائد أنظمة الجودة المعتمدة على مواصفة الأيزو ٩٠٠٠
- \* خطوات الحصول على شهادة الأيزو ٩٠٠٠
- \* نظام إدارة الجودة وأيزو ٩٠٠٠



- ٥ - تصميم جيد للمنتجات •
- ٦ - تخطيط أفضل للمنتجات وتنظيمها •
- ٧ - التطوير والتحسين المستمر لجودة المنتجات •
- ٨ - تقليل التكلفة الخاصة بالحصول على المواد الخام واستخدامها •
- ٩ - استخدام أمثل لمعدات المنشأة •
- ١٠ - رفع الروح المعنوية للعاملين •
- ١١ - تشجيع التعاون والتسيق بين إدارات المنشأة المختلفة •
- ١٢ - تقليل نسبة التالف والمعيب في الإنتاج •
- ١٣ - مقابلة احتياجات السوق الأجنبية •
- ١٤ - كسب رضا العملاء واستمرارهم في التعامل مع المنشأة •

خطوات الحصول على شهادة ايزو ٩٠٠٠ :

#### Essential Steps to ISO 9000 Certification :

- ١ - ضرورة اقتناع إدارة المنشأة بأهمية الجودة في تحقيق أهداف المنشأة •
- ٢ - وجود اتجاه إيجابي لدى طبقة الإدارة العليا بأهمية شهادة ايزو •
- ٣ - المام المسؤولين بالمنشأة بـ مكونات الشهادة ايزو ٩٠٠٠ ومكونات نظام الجودة الذي يتطلبها معها •
- ٤ - مناقشة مواصفات ايزو مع طبقة الإدارة العليا واختيار النظام المناسب •
- ٥ - الاستفادة من الخبرات والاستشارات الخارجية من فهم النظام •
- ٦ - تشكيل فرق عمل لتنفيذ نظام الجودة في فترة محددة •
- ٧ - تدريب أعضاء الفريق على الجوانب المختلفة لنظام ايزو ٩٠٠٠ •
- ٨ - توصيف نظام الجودة الحالي بالمنشأة لتحديد نقاط القوة والضعف به •
- ٩ - وضع خطة لتحديد مراحل العمل مع وضع جدول زمني لتنفيذ كل مرحلة •
- ١٠ - كتابة التعليمات والجراءات الخاصة بالجودة وظروف المنشأة •
- ١١ - وضع دليل في عمل مراجعة الجودة والذي يتضمن الإجراءات التي تحقق نظام الجودة طبقاً لشهادة ايزو ٩٠٠٠ •

- ١٢ - تدريب العاملين على الطرق والاجراءات اللازمة لتنفيذ النظام .
- ١٣ - احداث التغيير اللازم في الهيكل والبناف التنظيمى بشكل ينطبق مع متطلبات النظام .
- ١٤ - تحديد موعد لتنفيذ النظام .
- ١٥ - مراجعة النظام بواسطة استشارى خارجى بعد عدة شهور للتأكد من أن المنشأة بوضعها الحالى أصبحت فى موقف يمكنها من الحصول على شهادة الايزو ١٠٠٠ .
- ١٦ - اتخاذ اجراء تصحيحى لمعالجة أى قصور فى النظام الحالى .
- ١٧ - مراجعة نظام الجودة بعد فترة زمنية أخرى للتأكد من عدم وجود أى نوع من القصور .
- ١٨ - ترتيب مراجعة محدثية من قبل احدى الركلات الخارجية والبتخصصة فمسمى تطبيق النظام .
- ١٩ - اتخاذ اجراء تصحيحى بناء على ملاحظات فريق المراجعة الخارجى .
- ٢٠ - اجراء تقييم رسمى من قبل احدى الجهات المتعارف عليها والتي تقوم بمسح الشهادة .
- ٢١ - بعد التسجيل والحصول على شهادة ايزو ١٠٠٠ يجب على المنشأة الاستمرارى فى عملية تحسين الجودة حتى لا يتم سحب الشهادة مرة أخرى .
- نظام ادارة الجودة وايزو ١٠٠٠ :

#### ISO 9000 : Quality Management System

- يحتوى نظام ادارة الجودة الذى يتمشى مع نظام ايزو ١٠٠٠ على ما يلى :
- ١ - مسئولية الادارة (4-1) Management Responsibility
- وهنا يجب على الادارة العليا بالشركة أن تحدد سياساتها وأهدافها بالنسبة للجودة فى شكل مكتوب رسمى ، على أن تكون هذه السياسة مشفورة ومفهومة من الجميع ولذلك فان وضع هذه السياسة يتطلب من الادارة ما يلى :
- بناء هيكل تنظيمى لتحقيق للجودة .
- تحديد احتياجات ورغبات العملاء وكيفية ادراكهم لاحتياجاتهم ورغباتهم .
- تقييم مدى إمكانية الهيكل التنظيمى بالمشاة بالوظائف هذه الاحتياجات والرغبات .

- التأكد من أن المواد الخام التي يتم شراءها من قبل الموردين تقابل المواصفات المحددة والمطلوب توافرها في المنتج ليكون أدؤه مميّزا .
- التركيز بالدرجة الأولى على فلسفة صنع المعيب في المنتج منذ البداية .
- ضرورة التخطيط ومتابعة سياسة الجودة .
- النظر الى عملية تحسين الجودة على أنها عملية مستمرة .
- ان سياسات ومنتجات واستراتيجيات المنافسين معلومة لدى كل فرد داخل المنشأة .
- ضرورة مشاركة أهم الموردين في وضع سياسة الجودة بالمنشأة .
- اهتمام متزايد يجب أن يعطى لعملية التعليم والتدريب ، حيث يتم تقييم الأنشطة التدريبية المطبقة وتطويعها من وقت لآخر كأحد مداخل سياسة تحسين الجودة .
- يجب الترويج لسياسة الجودة داخل وخارج المنشأة .
- رفع تقاير دورية عن مدى التقدم المحقق في سياسة الجودة يعتبر أمرا ضروريا .
- يتم مناقشته في لقاءات تطوير وتحسين الجودة .

## ٢ - نظام الجودة (4-2) Quality System

- حيث تقوم ادارة المنشأة بإعداد كتيب الجودة ، والذي يجب أن يكون مناسباً لمستوى نظام الجودة .
- وغالباً ما يحقق كتيب نظام الجودة ما يلي :
- تعريف العاملين والمتعاملين بنظام الجودة والفوائد التي يمكن أن يحققها لهم .
- للمنشأة ككل .
- سهولة التنسيق بين الادارة العليا والوسطى والدنيا بالمنشأة .
- الزام الموردين بالجودة بخصوص توريداتهم .
- المساهمة في تكوين انطباع جيد عن المنشأة .

ويغض النظر عن ذلك ، يجب أن يوفر الكتيب احتياجات نظام الجودة والمعتمد على نظام ISO ، كما يجب على الادارة اتخاذ الخطوات اللازمة لتطبيقه بفاعلية .

### ٣ - مراجعة العقد (4-3) Contract Review

- ان مراجعة العقد قبل بداية العمل لضمان وتأكيد الجودة يعتبر جزءا هاما في نظام الجودة ، حيث يحقق الآتى :
- المساعدة في تنفيذ محتويات العقد .
  - يمتهر العقد مستند يمكن الرجوع اليه .
  - اعراك كل المهتمين بمراجعة العقد .
  - تسهيل عملية مراجعة الجودة مع العميل .

- أما بخصوص النواحي التي يجب أن تأخذ في الاعتبار حالة مراجعة العقد فهي :
- أ - التأكد من أن متطلبات العقد قد تم تحديدها بدقة .
  - ب - الاجراءات التعاقدية فيما يتعلق بجودة المنتج .
  - ج - التأكد من أن الشئأة لديها الامكانيات المختلفة للوفاء بمتطلبات العقد .

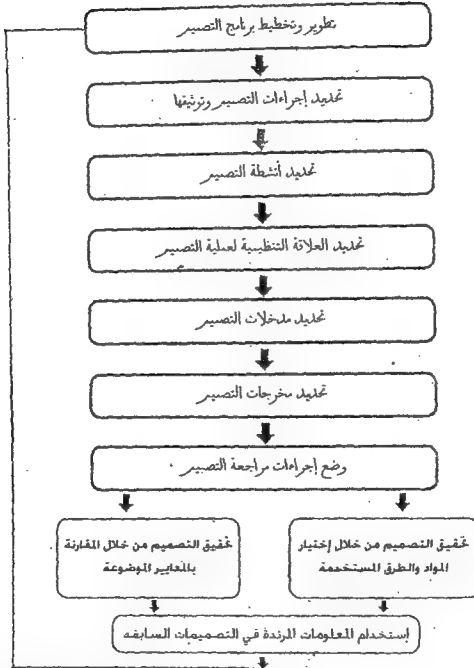
### ٤ - مراقبة التصميم (4-4) Contract Review

حيث يتم اتخاذ الاجراءات اللازمة لمراقبة جودة التصميم والتي تتضمن ( شكل ١ - ١ )

- أ - تطوير وتخطيط برنامج التصميم :  
Create a design and development planning programme :
- ب - تحديد اجراءات التصميم وتوثيقها  
Provide desing practice codes and procedures
- ج - تحديد أنشطة التصميم  
Assign the design activities
- د - تحديد الملاحظات التطبيقية لعملية التصميم  
Identify organizational and technical Interfaces
- هـ - تحديد مدخلات التصميم  
Identify the design inputs requirements



## عمليات مراقبة التصميم



و - تحديد مخرجات التصميم

Identify the design output requirements

ز - وضع اجراءات مراجعة التصميم

Establish design review procedures

ح - التحقيق من التصميم الجديد من خلال المقارنة بين التصميم المبكر والمعايير  
الموضوعة .

Investigate new techniques - the balance between  
innovation and standardization .

ط - استخدام المعلومات المرتدة من التصميمات السابقة

Use feedback data from previous design

٤ - مراقبة المستندات (4-5) Document Control

وهنا يجب توافر نظام للتأكد من ان الوثائق او المستندات التي تنظم العمل  
تم مراجعتها ويمكن الحصول عليها فور طلبها من قبل جميع الجهات المختصة .

وحيث ان عملية تصميم المنتج غير ثابتة - أي قابلة للتغيير - كمنهجية  
لتغييرات احتياجات ورغبات العميل ، فقد يتطلب الأمر إجراء بعض التعديلات أو  
التغييرات في المستندات المستخدمة ، وهنا يلزم تحرر الدقة من قبل الادارة في إجراء  
عملية التغيير وانتهائها في مستندات اضافية مما يضمن تحقيق اهدافها والوفاء  
باحتياجات المتعاملين .

٦ - المشتريات (4-6) Purchasing

حيث يتم التأكد من أن المكونات التي تم شرائها تتفق تماما مع  
المطلوبات التي تم تحديدها وتتضمن هذه الجزئية العناصر التالية :

- تحديد الموردين الأكفاء .
- تحديد المستندات المستخدمة في عملية الشراء .
- تطيل عروض الموردين من زاوية الجودة .
- تحديد المعايير التي يتم على أساسها اختيار الموردين .

- اختيار الموردين

- التحقق من أن المنتجات التي يتم شراؤها تتفق مع المواصفات المحددة .

- متابعة الموردين .

Control of Purchasing  
supplied products (4-7)

٧ - مراقبة المنتجات التي تم توريدها

حيث أن جودة المنتج النهائي تعتمد على جودة المواد الخام المشتراة بالدرجة الأولى لذا تتضمن هذه الجزئية ما يلي :

- اتخاذ الإجراءات اللازمة لاستلام الأصناف المشتراة من المورد والتأكد من مطابقتها للمواصفات المحددة مسبقا .

- توفير التخزين المناسب لهذه الأصناف .

- فحص المنتجات بصفة مستديمة أثناء تخزينها واستبعاد التالف أو غير المالصح للاستعمال منها أولا بأول .

Product Identification and  
Traceability (4-8)

٨ - تحديد المنتج ومتابعته

لا شك أن التعديد السليم للمنتج يضمن أن المواد المستخدمة هي التي تلبس المواصفات التي تم تحديدها مسبقا ، الأمر الذي يمنع وجود أي خلط أثناء عملية التشغيل ولذا يجب أن يتضمن نظام الجودة المطبق مجموعة الإجراءات الكفيلة بتعديد مواصفات المنتجات التي يتم إنتاجها وكذلك الأجزاء المختلفة للمعلبية الانتاجية ومتابعتها ، لاكتشاف أي انحراف فيها .

٩ - مراقبة العمليات (4-9) Process Control

لوجود نظام فعال للجودة يجب أن تتم مراقبة جميع العمليات بالمنشأة سواء كانت خاصة أو عامة ، وعلى أن تشمل المراقبة أيضا جميع مراحل التصنيع حتى في حالة تغيير المعلبية الانتاجية .

# ١٠ - الفحص والاختبار (4-10) Inspection and Testing

وتتضمن هذه الجزئية :

- تحديد المستندات المستخدمة في الفحص .
- فحص واختبار المنتجات المشتراة من المورد .
- فحص واختبار المواد أثناء التشغيل .
- التأكد من أن المنتجات النهائية تتطابق مع المواصفات المحددة من قبل المنشأة والمعمل .
- المعلومات التي يجب تسجيلها نتيجة لعملية الفحص .

## ١١ - معدات الفحص والاختبار (4-11) Inspection, Measuring and Test Equipment

ان وضع نظام فعال للجودة يتطلب تحديد الاحتياجات من معدات الفحص والقياس والاختبار ، وسجرد تحديدها يمكن الحكم على صلاحية المعدات المتاحة على أساس حالتها التشغيلية وتم اتخاذ قرار لتوفير معدات جديدة من عدمه .

## ١٢ - حالة الفحص والاختبار (4-12) Inspection and Test Status

للوصول الى نظام جودة فعال يتطلب الأمر أيضا استخدام جميع الوسائل المناسبة للفحص أثناء عمليات التشغيل المختلفة ، ولذا فان وجود اجراءات مكتوبة ومنصوص عليها في عملية الفحص تعتبر ضرورية للتأكد من حالة المنتج أثناء عمليات التشغيل والتي قد تأخذ أحد الأشكال التالية :

لم يتم تفتيش المنتج

Not been inspected

تم التفتيش والقبول

Inspected and approved

تم التفتيش والرفض

Inspected and rejected

وطيه فان اجراءات الفحص والاختبار يجب ايضا أن تتضمن ملاحظات  
ومسئوليات الأفراد في حذف بعض المنتجات أو الاستمرار في انتاجها .

١٣ - مراقبة المنتجات غير المطابقة Control of Nonconforming  
products (4-13)

جميع المنتجات التي لا تطابق المواصفات يجب أن تحدد بدقة ، حتى لا ينسى  
استخدامها ، ووضع سجلات خاصة بها ، حتى يسهل مراجعتها والتعرف عليها .

١٤ - الاجراء التصحيحي Corrective Action (4-14)

تأكد سلسلة المواصفات القياسية الدولية أبرز على أنه في حالة وجود أية مشكلة  
فيجب البحث عن أسبابها واتخاذ الخطوات الكفيلة بمنع حدوثها مرة أخرى ، الأمر  
الذي يتطلب باستخدام كافة الأساليب المستخدمة في تحديد أسباب المشكلات ووسائل  
التغلب عليها فضلا عن ضرورة تسجيل التغييرات والاجراءات التي حدثت من اختبار  
الاجراء الصحيح .

Implement record changes in procedures resulting from  
corrective action .

١٥ - المناولة والتخزين والتعبئة والتغليف والتسليم Handling. Storage,

Packaging and Delivery (4-15)

أن وجود نظام فعال للجودة يتطلب نظام فرعي لمراقبة عمليات المناولة  
والتخزين والتعبئة والتغليف والتسليم ، فيجب أن يكون هناك تعليمات واجراءات -  
مكتوبة ، خاصة مناولة المنتجات والحفاظة على مواصفاتها وكيفية تخزينها بالشكل  
المناسب وتمييزها وتغليفها بطريقة جيدة وإيصالها للمستهلك في الوقت المناسب .

١٦ - سجلات الجودة Quality Records (4-16)

يجب أن يكون هناك تحديد للاجراءات الخاصة بالجودة بسجلات الجودة حتى  
تكون مرجعا يظهر مدى التقدم في تحقيق متطلبات الجودة ومدى فعالية نظام الجودة .  
المعمول به .

وغلاوة على ذلك ، يجب أن تكون سجلات الجودة محددة وواضحة بخصوص المنتج محل البحث .

All quality records should be legible and identifiable to the product involved .

#### ١٧ - المراجعة الداخلية للجودة (4-17) Internal Quality Audits

تأكد سلسلة المواصفات القياسية الدولية ايزو على ضرورة قيام ادارة المنشأة - بتأسيس نظام لمراجعة الجودة . للتأكد من أن أنشطة الجودة تتطابق تماما مع المتطلبات المنصوص عليها في الخطة ، ومن ثم الوقوف على متابعة نظام الجودة ككل .  
وظائف المراجعة واتخاذ اجراء تصحيحى بخصوصها يجب أن يتم بشكل متتابع فضلا عن ضرورة اعلام المسئول عن عملية المراجعة بالموقف الفعلى وأهم النتائج السج التي أسفرت عنها عملية المراجعة حتى يسهل اتخاذ الاجراءات الخاصة بها الجسة المشاكل التي تم الحبول اليها .

#### ١٨ - التدريب Training and motivation (4-18)

وهنا - كما أوضحنا ملغا - يجب أن نحدد الاحتياجات التدريبية بالنسبة للأفراد المشاركين في تطوير وتحسين الجودة ، فضلا عن تحديد الجهات المسئولة عن عملية التدريب واتخاذ قرار بشأنها ، فهل يتم التدريب داخليا أم خارجيا ؟ وماهى المواصفات التي يجب توافرها في القائمين بعملية التدريب ؟ وماهى خبراتهم العلمية والمهنية ؟

غلاوة على اعداد البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها ، للوقوف على نتائجها الايجابية والسلبية ، ومن ثم التمكن من التخطيط العلى المستقبلى لأنشطة التدريب على الجودة .

وأخيرا توفير نظام فعال لتحفيز العاملين داخل التنظيم من أجل كسب مهاراتهم فى تطبيق النظام .

١١ - خدمات ما بعد البيع - (4-19) After Sales Service

حيث يجب أن يكون لدى إدارة المنشأة نظاما متضمنا إجراءات محددة بخصوص خدمات ما بعد البيع التي يجب أن تقدم للمشتري أو العميل كخدمات الصيانة والترتيب والتدريب والنصح والمشورة • الخ •

٢٠ - الأساليب الإحصائية - (4-2) Statiscal techniques

وأخيرا نؤكد سلسلة المواصفات القياسية ايزو على ضرورة استخدام وتطبيق الأساليب الإحصائية المتعددة - والتي أشرنا إليها سابقا - في المجالات المتصلة بتطوير وتحسين الجودة •

المراجع

(\*) تم الاعتماد بحصة أساسية في إعداد هذا الفصل على :

- International Trade Center, Unctad / GATT, ISO 9000  
Quality management systems : guidelines for enterprise  
in developing countries Geneva, ITC. 1993.
- G. Hutchins, ISO 9000 : A comprehensive Guide Registr-  
ation : Audit Guidelines and successful certification,  
oliver wight U.S 1993..



## الفصل الحادى عشر

### نظم الإدارة البيئية وأيزو ١٤٠٠٠

يعد دراسة هذا الفصل يجب ان يلم القارىء  
بالنقاط الرئيسية التالية :

- \* ما المقصود بالأيزو ١٤٠٠٠ ؟
- \* مجموعة مواصفات الأيزو ١٤٠٠٠
- \* المتغيرات العالمية وفوائد تطبيق الأيزو ١٤٠٠٠
- \* مكونات الأيزو ١٤٠٠١
- \* أوجه الشبه والاختلاف بين الأيزو ٩٠٠٠ ، ١٤٠٠٠
- \* التحديات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية التي تواجه المؤسسات المصرية وحتمية تطبيق الأيزو ١٤٠٠٠
- \* قضية الجودة والأيزو بمصر
- \* نماذج لبعض التجارب العالمية الناجحة في تطبيق نظم الإدارة البيئية



## الفصل الحادى عشر

### الادارة البيئية

وأيضاً ١٤٠٠٠

في الآونة الأخيرة بدأت مؤسسات الأعمال في جميع أنحاء العالم الانضمام نحو تبني المواصفات العالمية لنظم الادارة البيئية . بمعنى آخر ان تطبيق مثل هذه النظم لم يعد قاصراً على الدول المتقدمة فقط بل امتد ليشمل الدول النامية في الوقت نفسه كنتيجة حتمية لانتشار ظاهرة عدم وجود حواجز تجارية وجسرية .

وعليه أصبحت المؤسسات الصرية مطالبة بحسك أو بالآخر بتطبيق الايسزو ١٤٠٠٠ اذا كان لديها رغبة حقيقية في تحسين اداؤها والنفاد الى الاسواق الدولية .

من هذا المنطلق سوف نتاقي في هذا الفصل النقاط الرئيسية التالية :

- المقصود بالاييسزو ١٤٠٠٠ ؟
- مجموعة مواصفات الايزو ١٤٠٠٠
- المتغيرات العالمية وفوائد تطبيق الايزو ١٤٠٠٠ ؟
- مكونات الايزو ١٤٠٠١ ؟
- اوجه الشبه والاختلاف بين الايزو ٩٠٠٠ و ١٤٠٠٠
- التحديات الاقتصادية والاجتماعية والادارية التي تواجه المؤسسات الصرية وحتمية تطبيقها ١٤٠٠٠
- قضية الجودة والايزو ١٤٠٠٠

أولاً : المقصود بالاييزو ١٤٠٠٠ ؟

الاييزو ١٤٠٠٠ هي المجموعة من المعايير القياسية التي وضعت من قبل المنظمة العالمية للمواصفات والمقاييس ( ISO )

بمعنى آخر ان سلطة الايزو ١٤٠٠٠ هي مجموعة من نظم الادارة البيئية

التي ظهرت بهدف تحقيق مزيد من التطوير والتحسين في نظام حماية البيئة مع عمل توازن مع احتياجات البيئة الاقتصادية .

وهنا يجب ان يحل نظام الادارة البيئية على تشجيع مؤسسات الاعمال للأخذ في الاعتبار التطور واستخدام التكنولوجيا الحديثة طالما انها متاحة وبنسبة اقتصادية .

#### ثانيا : مجموعة مواصفات الايزو ١٤٠٠٠

- ISO 14001 Environmental Management Systems  
Specification with Guidance for Use

نظم الادارة البيئية : التوجيهات واشارات الاستخدام

- ISO 14004 Environmental Management Systems General  
guidelines on principles, systems and supporting  
techniques .

- الارشادات العامة للمبادئ والانظمة والتقنيات المساعدة في نظم الادارة  
البيئية .

- ISO 14010 Guidelines for environmental auditing  
General principles for environmental auditing  
المبادئ العامة للمراجعة البيئية

- ISO 14011 Guidelines for environmental auditing  
Audit

ارشادات واجراءات المراجعة البيئية

- ISO 14012 Guidelines for environmental auditing  
qualification criteria for environmental auditors  
مواصفات ومعايير مراجعي شئون البيئة

ISO 14013 Management of Environmental Audit Programs

مراجع مراجعة الادارة البيئية

ISO 14014 Initial Reviews

المراجعة الاولى

ISO 14015 Environmental Site Assessments

معايير التفتيش البيئية

ISO 14020 Goals and Principles of Environmental Labeling

اهداف ومبادئ المدخل البيئي

ISO 14031 Evaluation of Environmental Performance

تقييم الاداء البيئي

ISO 14040 Life Cycle Assessment

تقييم دورة الحياة

ISO 14060 Guide for the Inclusion of Environmental Aspects in product Standards

تحتوي على ارشادات بالجوانب البيئية الخاصة بمعايير المنتج

ثالثا : التحديات العالمية وفائد تطبيق الايزو ١٤٠٠٠

المعطيات العالمية للنظام العالمي الجديد تشير الى توقع بروز العديد من التحديات الجديدة اهمها :

١- ستبرز العديد من المشاكل والمعاصم التسويقية الجديدة المختلفة

علاوة على ذلك ، والتي لا يمكن معالجتها بالطرق التقليدية التي مازالت

تستخدمها الكثير من مشات الاعمال الان ، بل تحتاج الى تمطجديد في التعامل

مع الاسواق وتفكير مختلف في نوعية العمل على اختراقها وتجاوزها .

\* ستبرز الحاجة الى استحداث مجالات جديدة من الخدمات التسويقية والتعامل مع مستويات معينة من السلع التي سيتم انتاجها من خلال الابتكارات الشخصية والتقنية التي سيتم انتاجها والتي يجب ان تلبي حاجات ومتطلبات مختلفة ومتطورة .

\* سيرز ويتطور دور المستهلك خلال السنوات القادمة حيث انه سيتمتع بقدر اكبر من القوة الشرائية وقدر اكبر من المعلومات ، ما سيدفعه لأن يكون أكثر تطلبا سواء من ناحية نوعية وجودة وكلفة السلع المعروضة أو من ناحية مستوى الخدمات التي سيضطر المنتجون لتأمينها حفاظا على مراكزهم التنافسية .

\* وبإدنى التخلي عن القيود الدمية والغير جبرية والتشدد في منح التراخيص والفحص الفني للموكل للتجارة الدولية الى توسيع قاعدة الاسواق ومن ثم تآسدة الانتاج وتشجيع الدخول المتبادل للأسواق .

\* تشجيع المنافسة من خلال الجودة وزيادة الكفاءة الاقتصادية للمنافسة كبدل لدعم المبادرات والتميز بين المنتج المحلي والمنتج الاجنبي وذلك عن طريق ( أ ) السياسة الوقائية والغسائية الحثائية . ( ب ) السياسة العلاجية ودفع التمويزات الناتجة من الاضرار بالمنتجات المحلية .

\* من المتوقع ان تؤدي القيود الفنية الى ضرورة تطبيق اسلوب ادارة الجودة الشاملة والواجبات المالية ( ايزو ١٠٠٠ - ١٠٠١ - ١٠٠٢ - ١٠٠٤ )

\* سوف تزداد المنافسة المتنامية في المستقبل بسبب توجيهات منظمة التجارة العالمية لوسائل تنافسية جديدة قد تواجه المنشآت الوطنية في الاسواق المحلية ولن تستطيع هذه المنشآت مواجهتها الا من خلال تبني فلسفة ادارة الجودة

الشمالة وتطبيقها فضلا عن حصولها على شهادة ايزو ١٠٠٠

د \* في حين ستلتقي الشركات الوطنية في الدول النامية اقوى العدمات ..  
فان المسئولون في هذه الدول قد يجنون بعض النفع حينما تجبر الصناعة المحلية  
على تحسين الجودة بهدف المنافسة . وفي هذه المرحلة ستختفى ( ازدواجية  
الجودة ) فلا تجد نفس المنتج يقدم نفس المنتج بجودتين متباينتين ، الاولى  
للمستهلكين والى الثانية للمسؤولين .

٢٠ ستتراح ردود فعل الشركات المحلية بين الابدائية والصلبية ، المرودود  
الابدائية تتمثل في تحسين الجودة وخفض التكلفة وتغيير قى عاطلة مدرسية  
ومنافسة والدخول في مشاريع استثمارية متوافقة . ومن ردود الفعل السلبيات  
اعادة انتاج المنتجات المالية محليا والتحول من الانتاج الى ترويض  
الماركات المالية وترويجها ، وخفض التكاليف على حساب الجودة بمساعدة  
المنافسة ، واخيرا الانحياز من السوق تماما .

٢١ لان شتطيع الحكومات منطية شركاتها الوطنية أو حتى مسئوليهما  
يشملون هذا على قوائم الخدمات كما يشاء على قطاع التمتع . لذا فان معالجة  
الشركات لحكوماتها بالتدخّل ونظائر التقيّد لصنع مصلحاتها تسكن  
تجدي تدمسا . فالجسل الوحيد هو ان تكون الشركات لنفسها على المنافسة  
وفتح اسواق خارجية ليس بهدف التوسع فقط بل بهدف كسب اسواق جديدة  
والحفاظ على اسواقها التقليدية .

٢٢ من المتوقع بنى العديد من الاسواق والحكومات تطبيق موافقات ايزو  
١٠٠٠ . كنتيجة لوجود اتجاه عالمي نحو الاهتمام بالادارة الجيدة للبيئة حيث  
اصبحت كثير من الشركات ترى ان الادارة البيئية اصحت استراتيجيه اساسية يجب  
تنميتها وتطبيقها بهدف الوصول الى النجاح وتدعيم قدرتها التنافسية .

٢٣ ظهور بعض نظم الادارة المعروفة البيئية مثل ( EMAS ) وهو

نظام يتميز بالتشدد أكثر من الأيزو ١٤٠٠٠ حيث أنه يهتم بالأداء أكثر  
ولذا يطالب بوجود فريق ثالث تراجع الأداء والتطبيقات البيئية للشركات  
ثم يقوم بتقديم هذا في شكل تقرير للتقييم البيئي .

\* شئنا أن نذكر الحاجة إلى ما يسمى بالطاقات البيئية كوسيلة لتقديم الخواص  
البيئية للمنتج أو مزاياء وخدماته للمستهلك من أجل التأثير الإيجابي  
على قراراته عند اختياره للمنتج .

يتضح من العرض السابق أن هناك ضرورة حتمية لتطبيق نظم الإدارة البيئية  
وإيزو ١٤٠٠٠ حيث أنها تحقق الفوائد التالية :

- معالجة بيئية جيدة
- مرونة التناقص مع المواصفات العالمية
- تكوين صورة جيدة عن المنشأة
- تحسين الكفاءة التشغيلية
- تحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال
- تنمية العنصر البشري
- رفع الروح المعنوية للموظفين
- التمتع والتواصل بين الإدارات المنشأة
- أحكام عملية الرقابة
- إدارة الالتزامات القانونية
- عدم تجميع المسئولية
- منع المشاكل والاقبال عليها
- تخفيض التكاليف
- تقليل المسئولية القانونية للنواحي البيئية
- تجنب المخاطر والمضاعفات



- الحصول على شهادة التجميل والخاصة بنظم الادارة البيئية
- سهولة النفاذ للأسواق الخارجية
- تنمية احتياجات الجيل الحاضر دون الاضرار بالاجيال القادمة

Meeting the needs of current generation without  
compromising the needs of the future generations

#### رابعا : مكونات الايزو ١٤٠٠١

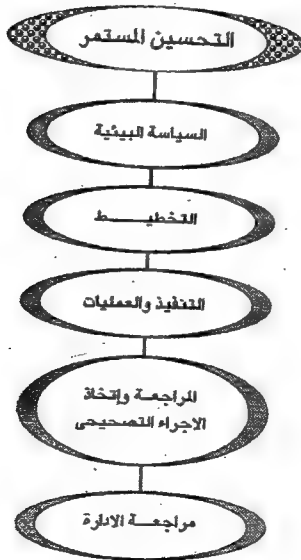
بدأت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية العمل فسي أعداد سلسلة  
الايزو ١٤٠٠٠ في عام ١٩٩٣ وعليه صدرت ايزو ١٤٠٠٠ في يونيو ١٩٩٦ للمكونات  
الاساسية لنظم الادارة البيئية . وتعتبر الايزو ١٤٠٠١ هي المواصفات القياسية  
للأيزو ١٤٠٠٠ حيث يتم استخدامها بمعرفة جهات التجميل ومنح الشهادات  
لمراجعة توافر المواصفات بالشركة كما تستخدمها الشركة نفسها لتقييم أدائها  
وتحسينها من وقت لآخر .

ويوزع مثل رقم ( ١ - ١ ) المكونات الاساسية لنظم الادارة البيئية  
والذي يتكون من :

- السياسة البيئية
- التخطيط
- التنفيذ والمطبوعات
- المراجعة واتخاذ الاجراء التصحيحي
- مراجعة الادارة

السياسة البيئية

شكل رقم (١١-١)  
المكونات الأساسية لايزو ١٤٠٠٠



حيث تقوم الادارة العليا بوضع السياسة التي يجب ان تأخذ في الاعتبار  
لها تأثير على بيئة المنظمة وهذه السياسة البيئية يجب ان تتضمن •

- ١ - مدى ماسيتها لطبيعة وأنشطة المنظمة
- ٢ - الالتزام بتحصين الاداء وضع الطوت
- ٣ - الالتزام بالقانونية التي تتلاءم مع البيئة وكافة المتطلبات التي تحددها  
المنظمة

- ٤ - تقديم الاطار العام لوضع ومراجعة الاهداف البيئية
- ٥ - يجب ان تكون السياسة مكتوبة وموثقة ومقبولة من العاملين
- ٦ - يجب ان تكون السياسة متاحة للجميع

#### التخطيط

#### Planning 4 - 3

ويتضمن الخطوات التالية :

- ١ - الجوانب البيئية Environmental aspects
- ٢ - الجوانب القانونية ومتطلباتها Legal and other requirements
- ٣ - الاهداف المستهدفة objective and targets
- ٤ - برنامج الادارة البيئية Environmental management programmes
- التنفيذ والمطبقات Implementation an operation

ويتضمن التنفيذ العناصر التالية

- ١ - الهيكل والمسؤوليات
- ٢ - التدريب
- ٣ - الامتلاءات
- ٤ - مستندات نظام الادارة البيئية

- ٥ - الدورة المستندية
- ٦ - الاستجابة للطوارئ
- ٧ - مراقبة التشغيل

### المراجعة واتخاذ الاجراء التصحيحي

checking and corrective action

وتتضمن هذا الهند العناصر التالية

- ١ - قياس الاداء البيئي
- ٢ - اتخاذ الاجراءات التصحيحية حالة وجود مشاكل
- ٣ - حفظ المستندات المتعلقة بنظام الادارة البيئية
- ٤ - مراجعة نظام الادارة البيئية

Management review

مراجعة الادارة

وهنا تقوم الادارة العليا بالموسسة من وقت الى اخر بمراجعة نظام الادارة البيئية المطبق للتأكد من ملائمة وكفاءة وفعاليتها وهنا يجب ان تؤكد على سياسة مراجعة الادارة على كافة المعلومات والعناصر المطلوب معرفتها من قبل ادارة المنشأة فضلا عن ضرورة التواء الفروع على كافة مجالات التغيير في السياسة والاهداف وغيرها من مكونات نظام الادارة البيئية التي اشرفنا لها مسبقا واجمعنا التمديلات اللازمة بهدف الوصول الى التحسين المستمر .

خاتمة : ما هي اوجه التشابه بين الايزو ٩٠٠١ و الايزو ١٤٠٠١ (٢)

- \* مواصفات قياسية للنظم System Standards
- \* لا تستخدم كمعوقات فنية للتجارة non - tariff trade barriers
- \* لا تزيد او تغير الالتزامات القانونية على الشركات legal obligations
- \* قابلة للتطبيق في مختلف الظروف الجغرافية والثقافية والاجتماعية
- \* قابلة للتطبيق على كل انواع واحجام المنشآت الانتاجية والخدمية

- \* يعتمد نجاح التطبيق على التزام كل من العاملين بـ"١" من الادارة العليا
- \* معايير لتقييم المطابقة وليس تقييم الاداء
- \* تستخدم كأساس للتقييم وضع شهادات المطابقة بواسطة جهات معتمدة
- \* تطبيق المواصفات لا يضمن تحقيق النتائج البيئية المثلى
- \* لا يشترط التقيد بالقوانين والنظم المعمول بها
- \* لا تشمل متطلبات أو اشتراطات الصحة والسلامة البيئية
- \* تشتمل على المبادئ العامة لنظم الادارة
- \* يجوز استخدام نظام ادارة الجودة وفقاً للايزو ١٠٠٠ كأساس لوضع وتطبيق نظام الادارة البيئية وفقاً للايزو ١٤٠٠٠

ما هي أوجه الاختلاف بين الايزو ١٠٠١ والايزو ١٤٠٠١ (٣)

- \* الهدف الاجمالي هو دعم حماية البيئة وضع التلوث بالتوازن مع الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية
- \* لا تضع اشتراطات مطلقة للاداء البيئي خلاف التقيد بالتشريعات والنظم المعمول بها والالتزام بالتحسين المستمر
- \* تشجع على تطبيق افضل التكنولوجيا المتاحة كلما أمكن فيها واقتصادياً
- \* تعنى باحتياجات عدد كبير من الاطراف المعنية ومتطلبات المجتمع المتزايدة للحماية البيئية ، بينما تعنى الايزو ١٠٠٠ بمتطلبات وتوقعات المستهلك .
- \* تطبق على النواحي البيئية التي يمكن ان تتحكم فيها المنشأة أو يمكن ان تؤثر عليها
- \* الايزو ١٠٠١ تضم عشرين بند ( الفقرة ٤ ) بدون ارتباط واضح مع نموذج على لنية المواصفة ، مع وضع مهام الادارة في المقدمة ( ٤ / ١ ) مستولسة



### من الخارج

- د - التخلف التكنولوجى وآثاره السلبية على الانتاجية وجودتها
- هـ - تراجع الصادرات القومية للتغلب الاجنسى ( عائدات تصدير البترول -
- ايادات قناة السويس - تحويلات الماطون بالخارج - السياحة )
- و - قصور فى عدالة التوزيع
- ز - عدم تناسق العلاقة بين الاجور والاسعار والانتاج مما يؤدى الى التضخم

### فى المجال الخارجى :

- ١ - تزايد نسبة الاعتماد على الاستيراد من الخارج وخاصة فى بعض الملبس
- الاستراتيجية
- ب - تزايد الدينون الخارجية واعيا " خدمة الدين
- ج - اختلال ميزان المدفوعات
- د - عدم قدرة المنتج المصرى على المنافسة فى الاسواق الاجنبية
- هـ - اعتماد الصادرات المصرية على المواد الأولية بحقة اسهبة
- و - المنافسة الاسرائيلية لاسواق تصريف المنتجات واطاعها فى غزو السوق المصرى

### ٢ - التحديات الاجتماعية والادارية

### والمجال الداخلى :

- ١ - ضعف الانتما والولاء لمر نتيجة للخارقة والتنافس بين الشعارات والممارسات
- ب - عدم توفر العدالة الاجتماعية والنفوط الاقتصادية على اصحاب الدخول
- المحدودة
- ج - الخلط التركى فى البناء الاجتماعى والنفوط الاقتصادية على اصحاب الدخول
- المحدودة استهلاكية جديدة - البطالة - الانفجار السائى )

- د - تدنى الاداء الإدارى والقصور في أداء الخدمات
- هـ - ظهور سلوكيات سلبية في المجتمع المصرى دخيلة على حضارته وقيمه
- و - الانعكاسات السلبية لوسائل الاعلام المختلفة على قيم ومثل وامانسى الشعب .

- ز - الخلل في التوزيع السكانى واستمرار الهجرة من الريف الى الحضر
- ح - ارتفاع نسبة الالبوة وقصور السياسات التعليمية
- ط - عدم الالتزام بمتطلبات الادارة البيئية

### في المجال الخارجى :

- أ - الأنكار الدينية والسياسية والثقافية الدخيلة
- ب - الغزو الاعلامى والذي يتنافى مع القيم والمثل السليمة

وعليه فان الضغوط المذكورة اعلاه تحتم تطبيق الايزو ١٤٠٠٠ في بيئة الاعمال المصرية حيث ان الحصول عليها معناه ان مؤهلات الاعمال قد نجحت في الوصول الى نظام تحقيق الاهداف البيئية والاداء البيئى الجيد بمعنى آخر ان المنشآت التى تحرص على الحصول على شهادة الايزو ١٤٠٠٠ وعلى التحسن المستمر في ادائها طبقا للمواصفات العالمية للجودة ، هى تلك المنشآت التى سيكون لها مركز متميز تنافسى متميز في الاسواق المحلية والدولية انطلاقا من كون الانتاج النظيف والجيد يعنى هامة انتاجية واقتصادية وتنافسية افضل .



## ملحق : قضية الجودة والايزو بمصر

في دراسة مرفوعة لرئيس مجلس الوزراء\* شارك في اعدادها هيئة التوحيد القياسي ومعهد المعايير والمركز القومي للبحوث وعدد من الجهات المعنية الاخرى بخصوص تصور مبدئي للمنظومة القومية للجودة فقد تم تلخيص المشكلات التي تواجهه عن عدم وجود هذا النظام المتكامل في مصر في :

١ - عدم وجود جهة قومية واحدة سواء حكومية أو غير حكومية أو مؤسسة لاتهدف للرج تتبنى هذه المنظومة وتضع السياسات والاهداف وتشرف على تطبيقها وتحدد العلاقات والمستويات المختلفة في منظومة الجودة وذلك بدلا من الجهات المختلفة التي تعمل في هذا المجال وتترجع هيئات متعددة \*

٢ - عدم وجود خطة قومية تراعدها الدولة والهيئات المختلفة لزيادة وعي وفهم الادارة العليا بالشركات بأهمية الجودة والانضمام بتطبيقها \*

٣ - عدم وجود ضوابط لعمل الاستشاريين وعدم وجود أسلوب لتقييم هذه المكاتب الاستشارية ... وكذلك الخلط بين عملها وعمل الجهات المناهضة لشهادتها التقييم مما أدى في كثير من الأحيان الى اضعاف ثقة العملاء في نظم الجودة وجسدها \*

٤ - قصور في مواكبة الهيئات العامة في التوحيد القياسي لما يحدث مستمر تطورات وتغييرات سريعة في مجال المواصفات القياسية للنظم والمواد التي القياسية للمنتجات ومعايير الاختيار الخاصة بها \*

٥ - عدم استكمال المنظومة المتكاملة للمعايير والقياس على المستويات المختلفة من خلال تكوين هيئة قومية للتسيار المعتمدة \*

- ٦ - عدم وجود برامج متكاملة للتدريب في التعليم الفني والمالي والتدريب التخصصي لمواكبة مطالب واحتياجات النظم المتطورة للجودة .
- ٧ - تضارب نقص التشريعات والقوانين التي تيسر الجودة وقصور تأييدها على أهمية الجودة

وليه اوضحت الدراسة عناصر المنظومة المتكاملة للجودة وهي :

١ - نظام قوس للقياس يتضمن أنظمة للمواصفات القياسية

- معامل وطنية او اقليمية للقياس والمعايرة

- معايير قياسية وطنية مستندة

- معامل واختبارات ( معتمدة )

- منظمات الموازين والمقاييس ٠٠٠٠ الخ

٢ - نظام قوس للاعتماد والتصديق يتضمن :

- جهات التصديق - جهات استشارية للتأهيل

- جهات تفتيش

- معامل المعايرة ومعامل الاختبارات

- اعتماد افراد التقييم والمراجعة

٣ - نظام متكامل للتدريب والتوعية والمعلومات يتضمن :

- تأهيل وتدريب متواصل

- توعية قومية

- نظام معلومات متخصص في شئون الجودة

### ثامنا : نماذج لبعض التجارب الناجحة في الادارة البيئية (٥)

#### تجربة الدنمارك

نجحت الدنمارك في الاستفادة من تطبيقات الادارة البيئية في قطاعات متعددة من الصناعات الدوائية من خلال معدلات متزايدة وصلت الى اكثر من ١٢ % مسن الموارد الفاضحة .

#### تجربة ألمانيا

نجحت ألمانيا في مجال رئيسي وحيوي هو صناعة السيارات حققت فيه ٣٤ % زيادة في قطاع التمويل وصحة السوق .

#### تجربة نيوزيلندة

حققت الادارة البيئية نجاحا في تنمية ما رأت نيوزيلندا ومفحة خاصة في مجال الصناعات الغذائية .

كما ان هناك تجارب متمسدة أخرى توصلت الى نتائج ايجابية من تطبيق الادارة البيئية والاثلة متعددة في دولة ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية .

## المراجع

١ - لمزيد من التفصيل في هذا الفصل راجع :

- Abusow, Kathy. "ISO 14000" Canadian Papermaker 48 ( January 1995)
- Anderson, Stewart. "Introducing ISO 14000. New Standards Which Will Help business Manage Enviromental Performance. "Canadian Packaging 48 ( March.1995)
- Cichowicz, Judith A. "ISO 14000. New Opportunities for Expanding P2." Pollution Prevention Review Spring (1996).
- Economist Intelligence Unit. Country Profile - Egypt. New York. 1996.
- Economist Intelligence Unit. Country Profile - Morocco. New York. 1996.
- " Environmental Management systems. " Pollution Prevention and Abatement Handbook-Part II (April 1996).
- Fairley, Peter and Michael Roberts. "Pilot Projects and ISO 14000 Moving Forward; but Credibility Remains Elusive." Chemical Week 157 (July 1995).
- ISO 14000 : 199X Guide to Environmental Management Principles, Systems and Supporting Techniques - Committee Draft. ISO/TC207/WG2 (September 1994)
- Kissel, Richard J. "Voluntary Environmental Standards Are On the Way." Paper, Film & Foil converier 69 (September 1995).
- Ling, David. "A fork in the ISO 14000 Registration road " American metal Market 103 ( December 1995 ) .

- Ouellette, Jennifer. "900's Heir Apparent : ISO 14000 Quality Standards are Near Completion Adding Environmentalism to Quality Management." Chemical Marketing Reporter 247 (April 1995).
- Project in Development and the Environment. Environmental Control Strategies at the Municipal Level in Morocco Washington, DC USAID, 1995.
- Project in development and the Environment. Environmental Options Assesment for Morocco Washington, DC USAID, 1995
- Project in Development and the Environment. USAID Egypt Environment and Natural Resource Program : A Recommended Strategy. Washington, DC : USAID, 1992.
- Roberts, Michael. "Europe Wrangles Over ISO, Emas.What to Choose?" Chemical Week 157 (November 1995).
- Ryan, Margaret. "Manufacturers Prepare for ISO 14000" Elctronic Engineering Times 866 (September 1995).
- Sissell, Kara, and Rick Mullin. "Fitting in ISO 14000 : A Search for Synerigies" Chemical Week 157 (November 1995).
- Tibor, Tim, and Ira Feldman. ISO 14000 A Guide to the New Environmental Management Standards. Chicago : IRWIN Professional Publishing, 1996.
- Tilton, Helga, "The Dawn of ISO 14000 : The New Environmental Management System Sparks Considerable Interest, but there is Relatively Little Action Among Domestic Players." Chemical Marketing Reporter 249 (April 1996).

- "Trade and the Environment." Pollution Prevention and Abatement Handbook-Part II (January 1996).
- UNCTAD Draft Document, Geneva 1006. ISO 14001 : International Environmental Management Systems Standards - Five Key Questions for Developing Country Officials.
- World Bank Document No. 199 Egypt Into the Next Century, Vol. III, Chap. 5 at 68.
- World Bank Document, International Economics Department. Augst 1996, Morocco at a Glance.

٢ - الهيئة المصرية العامة للتوحيد القياسي ، وجودة الانتاج ، المواصفات العالمية لنظم الادارة البيئية ، الايزو ١٤٠٠٠ بالمقارنة مع المواصفات العالمية لنظم الادارة وتوكيد الجودة الايزو ٩٠٠٠

٣ - المرجع السابق -

٤ - مجدى العزبى - الامن القومى والتحديات الاقتصادية والاجتماعية - لقاء العمل السنوى الرابع - لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية - الحزب الوطنى الديموقراطى ١٩٩٥ .

5 - H. , Abdel - Khalek Environmental Management systems, cses studies, November 1996.

## الفصل الثانى عشر

### الهندسة الإدارية كمدخل لتحسين الأداء

بعد دراسة هذا الفصل يجب ان يلم القارئ

بالنقاط الرئيسية التالية :

- \* مفهوم اعادة البناء أو هندسة المؤسسات
- \* منهجية اعادة البناء
- \* الاختلاف بين الهندسة الادارية وغيرها من المداخل الأخرى لتحسين الاداء
- \* مراحل تطبيق الهندسة الادارية
- \* عوامل نجاح الهندسة الادارية
- \* اسباب فشل الهندسة الادارية
- \* نتائج تطبيق الهندسة الادارية في الواقع العملى
- \* عقبات تطبيق الهندسة الادارية فى المؤسسات المصرية
- \* مقترحات لتطبيق الهندسة الادارية بفاعلية





## الفصل الثاني عشر الهندسة الادارية كمدخل لتحسين الاداء

مقدمة :

تعمل مؤسسات الاعمال اليوم في بيئة عالمية و تنافسية تنقسم بالديناميكية و سرعة وحدة التغيير . و ازاء هذه التغيرات تتجه معظم المؤسسات العالمية العملاقة توجيهياتها الاستراتيجية الحالية نحو فلسفة جديدة بشأن مجالات أعمالها أو عملياتها الرئيسية .

و من أهم التغيرات التي تواجه المؤسسات على الساحة العالمية و تفرس ضغوطا نحو التغيير و التطوير : التوجه نحو التكتلات الاقتصادية خصخصة الأعمال و تقليص دور الحكومة ، ظهور الشركات المعددة الجنسية التغير المستمر في تطوير المنتجات الجديدة ، التوجه نحو الاسواق الدولية زيادة حدة المنافسة و تفاؤل حدة القيود المفروضة على التجارة الدولية .

و لمواجهة هذه التغيرات أصبح من الميسر على الادارة تبني أساليب و برامج ادارية قديمة قد تكون أثبتت نجاحا في فترات ماضية ، ذلك أن عوامل نجاح الأسس قد تصبح دواعي فشل الخدم .

و بذلك أصبح على الادارة ان تتعامل مع التغيير المستمر بالقدر المناسب من السرعة و المهارة و يعتبر مدخل اعادة بناء العمليات في المؤسسات من أهم المداخل الاساسية لاحداث تغيير جذري في حياة المؤسسات

و حيث ان مؤسسات الصرية بمختلف احجامها و توجهاتها و أنواعها بحاجة الى تبني منهج اعادة البناء أو هندسة العمليات لمواجهة متطلبات العصر الحديث فان هذا الفصل يهدف الى تعريف ماعية اعادة البناء و منهجيته ، أوجه الاختلاف بينه و بين برامج التطوير الأخرى في مجال الادارة و لما يتناول بعض الفصول المراحل المختلفة لتطبيق برنامج اعادة البناء يتجهم مناقشة عوامل النجاح و الفشل الرئيسية لهذا البرنامج . وأخيرا يناقش الفصل عقبات تطبيق برنامج اعادة البناء بالمؤسسات الصرية و تقديم عدد من التوصيات و المقترحات بشأن فعالية التطبيق بهذه المؤسسات .

أولاً : مفهوم إعادة بناء أو هندسة المؤسسات

هناك العديد من التعاريف لمفهوم إعادة بناء أو هندسة المؤسسات ومن تلك التعريفات ما يلي

عريف هامر وجيمس شامبين إعادة البناء أو الهندسة بأنها إعادة التصميم الشامل للمعطيات الإدارية بالمنظمة لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء<sup>(١)</sup>

ويعرفها ريموند مانجاتيلي ومارك كلاين بأنها إعادة التصميم السريع والجذري للمعطيات الإدارية الاستراتيجية وذات القيمة المضافة وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة بهدف تحسين المحصول وزيادة الكفاءة الانتاجية بالمنظمة بصورة خارقة<sup>(٢)</sup>

ومن وجهة نظر أخرى تعنى إعادة هندسة المؤسسات التخلص من نظم العمل القديمة والمحلول بها حالياً بشكل جذري وتصميم نظم جديدة بدلا منها<sup>(٣)</sup>

ويعرفها توكي سلطان بأنها إعادة التصميم الجذري والسريع للمعطيات الاستراتيجية والتي لها قيمة مضافة للعمل • وكذلك إعادة التصميم الجذري والسريع للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تساند تلك المعطيات بهدف الوصول إلى انسياب العمل وتحقيق أقصى الانتاجية القصوى داخل المؤسسة<sup>(٤)</sup>

وبناءً على التعاريف السابقة يمكن أن تعرف إعادة بناء أو هندسة المؤسسات بأنه أحد المداخل الإدارية الحديثة الذي يهدف إلى إحداث تحسين جذري وسريع في منظمات الأعمال من خلال إعادة تصميم المعطيات الاستراتيجية والسياسات والهياكل التنظيمية والقيم والافتراضات المساندة بشكل غير تقليدي •

### ثانيا : منهجية اعادة البناء

يحتاج مدخل اعادة البناء الى رؤية واضحة ومنهجية منظمة لتحقيق الاهداف المحددة . ولهذه المنهجية خصائص محددة يحددها زيموند مانجانيلى ومارك كلاين في الاتي<sup>(٥)</sup>

١ - تحديد اهداف واستراتيجيات المنظمة في الأجل القصير والطويل مع اعتبار المعمل هو نقطة البداية والنهاية في تحديد هذه الاهداف والاستراتيجيات

٢ - التركيز على العمليات بشكل اكثر من التركيز على الوظائف  
٣ - الاهتمام بالمعطيات ذات القيمة المضافة والحدود التميز والعمليات المساعدة

٤ - وضع رؤية واضحة لتحسين الاداء هدفها احداث التغيير اللازم بشكل جذري وليس تدريجى  
٥ - اعداد خطة عمل تحدد فيها المهام والموارد والجدول الزمني الخاص بالتنفيذ

ثالثا : اوجه الاختلاف بين مدخل اعادة بناء أو هندسة المؤسسات وغيره من برامج التطوير الأخرى

هناك بعض جوانب الاختلاف بين مدخل بناء أو هندسة المؤسسات ومداخل التطوير الإدارى الأخرى . ويوضح جدول رقم (١ / ٢) اوجه الاختلاف بين هذا المدخل ومداخل التطوير الأخرى وأهمها التحجيم ، اعادة الهيكلة ، ادارة الجودة الشاملة ، الاتساق ، والذى يتضح منه ان اعادة بناء المؤسسات هو مدخل متكامل لأحداث التطوير والتحسين الكلى للمؤسسة بشكل جوهري وسريع وتستطيع قيادات المؤسسات استخدام المداخل الأخرى لمواجهة التنافس الحاد في بيئة سريعة التغيير .

## جستار رقم ( ١ - ٢ )

أوجه الاختلاف بين مدخل الإدارة

البناء ( أو الهندسة ) وغیرها من برامج التعلیم

Automation التقنية	TQM إدارة الجودة : الكلية	Restructuring إعادة البنية	Rightizing التحجيم	Reengineering إعادة الهندسة	المراجع أوجه الاختلاف
تطبيقات التكنولوجيا	احتياجات العملاء	المسلقات من الحوسبات التطبيقية	حجم المعاملة	جوهية وإستراتيجية	الفروض وحمل البحث
النظم	من أسفل إلى أعلى	التنظيم	مسؤوليات الموظفين	جسدي	نطاق التغيير
الاجراءات	المهام الإدارية	الجسالات الموظفية	الجسالات الموظفية	المهام الإدارية	النتيجة الايجابية
تدریجی	تدریجی	تدریجی	تدریجی	سريعة	كيفية التطوير

Mangelsell, R.L. and Klein, M.M , A framework for Reengineering : المصدر  
Management Review, June, 1994, PP. 10 - 16

إيضا : مراحل إعادة البناء

المرحلة الأولى : التحضير

وتهدف هذه المرحلة الى الاستعداد و تهيئة وتنظيم الأفراد ،  
الذين سيقع عليهم عملية إعادة البناء

المرحلة الثانية : تحديد ما تريد المنظمة

يتم في هذه المرحلة تحديد العملاء و العمليات ذات القيمة  
المضافة والأنشطة المساندة و الهياكل التنظيمية للعمليات و الموارد  
المتاحة ماديًا و بشريًا •

المرحلة الثالثة : التخطيط

تهدف هذه المرحلة الى تكوين رؤية قليلة بتحقيق التفصيل  
الجذري السريع و هي ايضاح ،فصل لاهداف إعادة البناء •

المرحلة الرابعة : وضع الخطة موضع التنفيذ

و فيها يتم وضع الخطة التشغيلية ،وضع التنفيذ حيث تقوم فرق  
العمل بمعاونة الادارة العليا بانجاز المهام المسند لها و محاولة  
القضاء على أية صعوبات قد تحول دون احداث التطوير المطلوب •

المرحلة الخامسة : متابعة الخطة

وفي هذه المرحلة يتم التأكد من مدى تحقيق خطة اعادة البناء  
من تحقيق الاهداف اللازمة لاجراء التطوير و التحسين المستمر  
للمؤسسة من حيث

— مدى رضا العملاء

— زيادة المبيعات

خامسا : عوامل نجاح الهندسة الادارية أو اعادة البناء

اجمعت آراء كتاب وخبراء الادارة المهتمين بتطبيق الهندسة الادارية على ضرورة توافر العوامل التالية كاساس لنجاح هذا الدخول في التطبيق العملي .

١ - ايمان الادارة العليا بعملية اعادة البناء فيدون الافتناع الكامل مسن قبل الادارة العليا بأهمية التغيير الجذري و السريع الذى قد تحتاجه المؤسسة فان أى جهود اخرى تذل لن تحقق الهدف المطلوب فاحداث عملية اعادة البناء تبدأ باحباط الادارة العليا بحتيمنة التغيير و ترجمته فى صورة خطط و برامج يتم تنفيذ ها .

٢ - تحديد احتياجات العمل تحديدا واضحا . فالمعمل يجب ان يكون عفصرا اساسيا فى عملية اعادة البناء باعتباره المحور الاساسى الذى تدور حوله جميع الأنشطة بالمشروع فلا يمكن لأى مؤسسة ان تستمر فى السوق دون دراسة احتياجات و رغبات العملاء و محاولة الرضا بها بشكل اغنيل مما يقدمه المنافسون .

٣ - وجود نوع من التنسيق و الترابط و التكامل بين ادارات المؤسسة المختلفة نحو تحقيق اهداف عملية اعادة البناء .

٤ - اتصالا بالنقطة الهلالية يتطلب نجاح مدخل اعادة البناء تكوين فرق عمل مدرسة مكونة من جميع ادارات الشركة و تزويدهم بالسلوكيات الاليجابية التى تنظم دورها فى احداث التغيير المطلوب و التى تتحل فى الاتى (٦)

- المحافظة على المواعيد و الاعداد الجيد قبل الاجتماعات

- المشاركة و التطوع

- الدخول فى اتصالات مفتوحة و صادقة

- الاستماع والفهم والتحدث بوضوح لتسهيل مهمة الآخرين
- الالتزام بجدول الاعمال
- الابدائية والتواصل تجاه الفريق
- انتقاد الافكار وليس الاشخاص
- لعب الدور القيادي عندما يتطلب الموقف ذلك
- الانفتاح العقلي والانتباه
- اخذ المواقف والمثالك بالجديفة المناسبة
- الاحترام والامانة والثقة
- التعبير عن المشاعر والافكار بامانة
- المخاطرة المحسوبة
- التأيد المتبادل بين الاعضاء و اظهار الالتزام
- وضع اهداف وتوقيتات واقعية
- تحديد واضح للدور وتوزيع العمل بالتساوي

٥ - حتى ينجح مدخل اعادة البناء في المؤسسات فلا بد من الأخذ فسى الاعتبار اهمية المنصر البشرى من حيث حسن اختياره وتدريبه و تحفيزه خاصة وأن التطلقات الاخرى للتجاح بدأت تفقد ميزاتها يوما بعد آخر .

٦ - ضرورة الاستعانة بالجهات الاستشارية الخارجية المتخصصة فى هذا المجال والمشهود لها بالكفاءة والفعالية اضافة الى التخصصين من داخل المؤسسة

٧ - ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل المنشأة حالة القيام باعادة البناء .

٨ - وضع خطط مرحلية للتطبيق تؤدى الى احداث التغيير المطلوب والاهداف المحددة مسبقا بالسرعة المناسبة

- ٦ - تنمية مهارات التفكير الاستراتيجي وربطها بالعمليات الرئيسية عنسدد  
اعادة البناء وفيما يتعلق بأعمال كل مؤسسة على حدة
- ١٠ - التحسين المستمر • لتحقيق اعادة البناء الشاملة يجب الا يترك التحسين  
المستمر في اداء العمليات للاجتهاد : الشخص أو التجربة والخطأ  
بل يجب المحافظة على استمرارية جهود التغيير وعدم التراجع اثنا  
التففيذ •

سادس : امباب فشل الهندسية الادارية أو اعادة البناء •

- يمرر خبراء الادارة المهتمين بمدخل اعادة البناء بوجود بعض  
الاطأ الشائعة التي قد تحول دون تطبيقه بفاعلية وأهمها (٧)
- محاولة اصلاح العمليات بدلا من تغييرها تماما
  - التركيز على العمليات الادارية و اعادة تصميمها فقط
  - تجاهل قيم الناس وثقافة المنظمة
  - القبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات الخفيفة
  - التراجع من منتصف الطريق
  - وضع المراقيل امام اعادة البناء والتركيز على المنظر لا الجوهر
  - المساح للسلوكيات الادارية السائدة ان تمنع اعادة البناء من  
الانطلاق

- محاولة اجراء عملية اعادة البناء من الاسفل الى الاعلى
- تعيين شخص لا يفهم القصود باعادة البناء لقيادة المعركة
- دفن اعادة البناء في كومة من جداول الاعمال والاولويات
- عدم تخصيص موارد لاجراء العملية
- اجراء عملية اعادة البناء والمدير العام على وشك التقاعد
- التركيز على التصميم واهمال الهدف



### ملحظا : نتائج تطبيق الهندسة الادارية في الواقع العملي

ان التاجحين من رجال الاعمال في اليابان قد اثبتوا انه من الممكن تحقيق  
السياسات اداء أعلى وأشد دقة واحكاما . فلقد ضاعفوا سرعة تطوير المنتجات ، واستخدموا  
الأصول بمعدل انتاجية أعلى ثمانى مرات ، وحققوا استجابة لطلبات العملاء بشكل أسرع  
وبعض الشركات الأمريكية الكبرى اظهرت ايضا ما يمكن ان تفعله إعادة الهندسة  
شركة مثل فورد موتورز ، شركة مينيوال بنيت لايك للتأمين على الحياة قد أعادت  
هندسة سياساتها وحقت نتيجة لذلك تقدما كبيرا واحتلت الصدارة في المنافسة .  
شركة فورد للسيارات أعادت هندسة عمليات قسم حسابات الدفع وشركة مينيوال بنيت  
لايك أعادت هندسة عمليات طلبات التأمين .

فى بدايات ١٩٨٠ حين كانت صناعة السيارات الأمريكية في حالة كساد قامت الادارة العليا  
في شركة فورد بوضع قسم حسابات الدفع تحت المراقبة مع كثير من الادارات الاخرى فوجدت  
ان الحسابات المدفوعة في شمال امريكا وحدها تستخدم اكثر من ٥٠٠ موظف ، وفكرت  
الادارة ان تترشدا بسياسات العمل وتدخل نظمكمبيوتر جديدة يمكن ان تخفف تكلفتها بنسبة ٢٥٪

وبنت شركة فورد خططها على خفض تكلفة عدد الموظفين في ادارة الحسابات  
المدفوعة وكانت الشركة تطمح في خفض عدد هذه الادارة الى ٤٠٠ موظف بينما  
كان اجمالى عدد موظفي نفس الادارة في ما زدا لا يزيد عن ١٥ أشخاص .

وكان هذا الفرق الملحوظ في الارقام مذهلا وحتى بعد التعديل حيث ظهر  
ان حجم قسم الحسابات المدفوعة في فورد اكبر خمس مرات قياسا بمازدا

وعليه حدد مديري فورد أهدافهم : في تخفيض عدد الافراد العاملين بقسم  
الدفع بشكل افضل حيث :

أ - بدأ المديرون بتحليل النظام القائم فوجد انه حين يكتب قسم المشتريات في فورد  
أمر شراء يرسل نسخة منه إلى الحسابات المستحقة بعد حين يتلقى قسم الرقابة على  
المواد البضائع وترسل نسخة من وثيقة الاستلام للحسابات المدفوعة وفي نفس الوقت تست

فان البائع يرسل فاتورة للحسابات المدفوعة . وهنا نجسد ان عملية ربط أمر الشراء بوثيقة الاستلام بالفاتورة ترجع كلها الى الحسابات المدفوعة ولو تمت المطابقة بينهما ووجدت مطابقة فان الحسابات تأمر بالدفع - وهكذا يقضى الكم معظم وقته في فحص المستندات ومطابقتها وكشف التناقضات ليتوقف السداد وتتولد مستندات جديدة ويتخذ للعمل ويتشاك ويضيع الوقت .

وعند وصول فورد لهذه النتيجة انشأت أسلوب " العمل بدون فواتير " حيث يصدر قسم المشتريات أمر شراء ويدخل المعلومات الخاصة الى قاعدة البيانات ولا يضطر لارسال نسخة من أمر الشراء الى جهة . وعند وصول الجوائع لموظف الاستقبال يقوم الموظف بمراجعة قاعدة البيانات ليرى ان كانت الجوائع مطابقة لأمر الشراء ام لا . فان تطابقت فانه يقبل الجوائع ويقوم بإدخال بيانات انعام الصفة الى نظام الكمبيوتر . واذا لم يجد موظف الاستقبال أن المعلومات الخاصة بالصفة موجودة على قاعدة البيانات فانه ببساطة يرجع أمر الشراء .

وفي ظل الاجراءات القديمة كان قسم الحسابات عليه ربط ١٤ وحدة معلومات ما بين سجل ايضاات الاستلام ، وأمر الشراء ، والفواتير قبل أن يقوم بالاستداد للبائع ، بينما البرنامج الجديد يحتاج فقط لمطابقة ٣ وحدات معلومات وهي :

\* رقم السلعة

\* وحدة القياس

\* الرقم الكودي للمورد

وهذا الربط يتم أوتوماتيكيا ويقوم الكمبيوتر باعداد الشيك الذي يقوم قسم الحسابات المدفوعة بإرساله الى البائع - وهكذا لا يوجد فواتير تمثل مشكلات بشأن مطابقتها حيث طلبت فورد من البائعين عدم ارسال فواتير - ولم تهتم فورد بتحقيق زيادات متوقعة بل سمت الى تغيير جذري وحقت نجاحا هائلا حيث أسست هذا الأسلوب الجديد في أداء العمل وحقت خفضا مقبولا .

٧٥% في عدد العاملين في قسم حسابات الدفع .

كما قامت شركة مينيوال بتيقت لايف والتي ترتبطها الثامن عشر بقائمة كبرى شركات التأمين على الحياة في الولايات المتحدة - بإعادة هندسة أسلوب العمل فسي

طلبات التأمين بها • وكان للشركة فضل السبق في الوفاء باحتياجات العملاء قياسا بالمنافسين •

فالطلبات كانت تير بحوالى ٣٠ خطوة تتم في ثلاث ادارات ويقوم بها ١٦ موظف وفي أفضل الظروف فان MBL تستطيع عسل الطلب في ٢٤ ساعة ولكن هذه العملية في الواقع تستغرق مسن ٥ - ٢٥ يوم ومعظم هذا الوقت يهدر في انتقال المعلومات من قسم لآخر •

وعليه صمم رئيس شركة MBL على تحسين خدمة العملاء مفررا أن هذا الانلوب غير الجدى في العمل يجب وقته وطالب إجراءات تحسين يفقد اار ٦٠% في الانتاجية وكان واضحا أن هذا الهدف الطموح سوف يتطلب اكسر من مجرد اصلاح النظام القائم • وكانت المقاييس الهامة موضوعية بالترتيب واختار فريق الادارة اللجوء للتكنولوجيا كوسيلة لتحقيق هذه المقاييس •

وهذا الادراك قاد الفريق الى مدخل جديد لنظم تداول الطلبات ذات غهجوم تنظيمي فعال قياسا بالنظم القديمة •

U.S.A Patent & Trademark Office :

حقن هذا المكتب الحكومي وفورات تقدر بمئات الملايين من الدولارات نتيجة ادخال تعديلات جذرية في نظام تلقي الطلبات للحصول على براءات الاختراعات والعلامات التجارية ، حيث ادخل نظام الادخال المباشر للطلبات في الحاسب الآلى .

وهذه مجرد بعض الامثلة قدمت هنا لاثبات نقطة هامة ، وهى ان التغيير الجذرى يحقق نتائج هامة اذا استخدم في التوقيت المناسب .  
وان مجرد التعديلات السطحية مع بقاء النظام الحالى كما هو لا تحقق في معظم الاحوال الهدف المنشود . فلا يكن استخدام تصحيح المسار في الوقت الذى يتحتم فيه الانفصال الكامل للاجزاء غير المطلوبة .

ثامنا : محوفاا تطبيق الهندسة الادارية بمحض البوصلة المصرية

- ١ - عدم وجود اهداف محددة وواضحة تسمى البوصلة المصرية لتحقيقها
- ٢ - مركزية الادارة والسلطة .
- ٣ - انفصالية الوحدات الادارية وانعزالها .
- ٤ - تداخل الادارات والمسؤوليات
- ٥ - الاعتبارات الشخصية تحكم الاوضاع التنظيمية
- ٦ - ائصاف الوظائف بالجهروقراطية ودون وجود حدود تعرف واسمة لشاغلى الوظيفة
- ٧ - عدم كفاءة اماليل التخطيط والرقابة الحالية
- ٨ - تكدر العمالة وتعدد الوظائف وازدواجها
- ٩ - سوء اختيار واعداد القادة
- ١٠ - التدريب غير الفعال
- ١١ - عدم فعاللوة نظم الاتصالات
- ١٢ - الافتقار للعمل الجماعى
- ١٣ - التركيز على مهام العمل الرسمية وعدم الاهتمام بانسانية الافراد
- ١٤ - شيع الانعاط الادارية المتسلطة والمتصلبة

- ١٥ - عدم سلامة نظم الجواز وعدالتها
- ١٦ - عدم ملائمة مكان وظروف العمل
- ١٧ - عدم فعالية نظام الادارة التقليدية فضلا عن عدم كفاءة نظم وادارات اتخاذ القرارات الادارية
- ١٨ - ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير
- ١٩ - ان طرق الاداء العمل واساليه تتسم بالمعقم والتعقيد وكثرة النمساذج والتوقيعات \*
- ٢٠ - عبودية الموظف لحرفية النصوص
- ٢١ - تسلط الادارات المالية واستبدادها
- ٢٢ - تضخم اجهزة الرقابة وتعقدها
- ٢٣ - غياب نظم التقويم والمتابعة
- ٢٤ - الانحراف والتسبب والاهمال
- ٢٥ - التسلية وتغليب مصالح الشخصية
- ٢٦ - التراخي في تنفيذ الانضباط العام
- ٢٧ - التساهل والتساهل في فرض العقوبات حين تكون العقوبة واجبة
- ٢٨ - عدم كفاءة نظم المعلومات المعمول بها حاليا
- ٢٩ - عدم مراعاة احتياجات المستهلك ورغباته
- ٣٠ - تعدد اللوائح والقوانين المعمول بها كما ان هذه اللوائح والقوانين تميل الى التعقيد فضلا عن تقادمها الامر الذي يؤدى الى ضياع الوقت والجهد وشيوع البيروقراطية وانخفاض مستويات الاداء \*
- ٣١ - تدخل الاجهزة الحكومية في كثير من الاعمال مما يؤدى الى عدم استقرار القيادة الادارية
- ٣٢ - عدم فعالية نظم وسياسات التعليم

تاسعا : مقترحات لتطبيق الهندسة الادارية بغايلية بالبروسسات المصرية

١ - ان اساليب الادارة التقليدية أصبحت قاصرة عن التكيف مع المتغيرات

الجديدة ، لذا أصبح من الضروري التأكيد على تبني مدخل إعادة البناء الى جانب المدخل الحديثة الاخرى كالجودة الشاملة واعادة الهيكلة ومحاولة تطبيقه بغاولية في المؤسسات المصرية لتحسين ادائها وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات الدولية .

٢ - من المفيد للمؤسسات المصرية التي تود تطبيق مدخل إعادة البناء لاجداث التطوير والتحسين المستهدف في ادائها ان تنظر اليه بشكل مختلف عن المؤسسات التي قامت بتطبيقه بالدول الاخرى سواء حققت النجاح أو الفشل فضلا عن تخصصه بدقة والتأكد من مناسيته لظروفه وامكانياتها وقدراتها في حالة اقتناعها عليها ان تبدأ بالتطبيق بثقة تامة من انها ستحقق كافة النتائج المستهدفة .

٣ - خبرة بعض المؤسسات اليابانية والامريكية والأوروبية والعربية والتجربة الناجحة التي مرت بها في هذا المجال تعتبر فريدة من نوعها ما يحتمل على المؤسسات المصرية التي لديها رغبة فعلية في تطبيق هذا المدخل محاولة الاستفادة من هذه التجارب وذلك من خلال التنسيق والتعاون معها بكل الوسائل التي تمكنها من التطبيق بنجاح .

٤ - قبل البدء في تطبيق مدخل إعادة البناء يجب ان تتخلص المؤسسات الحرة أولا من القواعد القديمة التي وصلت ادائها الى هذا المستوى المتدني من الاداء فمعظم المؤسسات المصرية كما ذكرنا في متن الدراسة ما زالت تعاني من معتقدات خلقتها الاجيال السابقة مثل العاطلية لا يصلحون اجهزتهم بأنفسهم وكل القرارات الادارية الهامة تتخذ في الادارة المركزية والمخزون المحلي ضروري لتقديم خدمة جيدة للعملاء والنماذج يجب ان تبعاً لها وبالترتيب . علما بأن كل قواعد العمل هذه تركز على فرضيات حول النماذج والتقنيات واهداف تطبيقية لم تعد نافذة في ايامنا هذه .

٥ - من اهم ما يمكن الاستفادة منه حالة تطبيق مدخل إعادة البناء والمساهمة المطلوبة التالية : (٨)

- القيام بإجراء تغيير استراتيجي وجوهري من خلال إعادة تعريف الرسالة الاستراتيجية للمؤسسة وكذلك إعداد الاستراتيجيات طويلة الأجل بغرض إحداث ثورة في المؤسسة ككل والاستجابة للتغيرات العالمية والتكنولوجيا وحاجات المستهلك .
- ب — التركيز على الهدف الأكبر من إعادة البناء أو هندسة المؤسسة استراتيجية وهو إعادة توجيه مجهودات العاملين لتحقيق النمو في مجال النشاط ككل .
- ج — التركيز على عدد محدود من العمليات أو الأنشطة الحرجة والجوهرية لتحقيق رسالة المؤسسة والمبادرة بوضع أهداف واضحة لكل من هذه الأنشطة .
- د — البحث عن الفرص التي تمثل حذرا جديدا للنمو وتحقيق أهداف المؤسسة .
- هـ — يجب أن يكون برنامج إعادة البناء والهندسة يعتمد على رئيس المؤسسة وعليه أن يقوم بالآتي :
- \* تكوين رؤية مستقبلية
  - \* إعداد رسالة واضحة للمؤسسة
  - \* وضع أهداف محددة بشأن عملية أو نشاط معين داخل المؤسسة
  - \* المبادرة بتنفيذ عملية إعادة البناء بهمة ونشاط مع التركيز على إصلاح العمليات وتغييرها تماما .
  - \* عدم تجاهل قيم الناس وثقافة المؤسسة وقبول النتائج الطفيفة
  - \* إزالة المراقيل أمام إعادة البناء والتركيز على الجوهر
  - \* تخصيص الموارد اللازمة والكافية لإعادة البناء والحد من التغيير
  - \* القيادات واعطاءهم الفرص لمواصلة إعادة البناء .
  - \* تشجيع الأفراد على الابتكار والتجديد ووضع الخطط الاستراتيجية

- اتصالا بالنقطة السابقة ولضمان نجاح مدخل إعادة البناء في الواقع العملي يجب ان تمر عملية التطبيق وفقا للخطوات التالية : ( ٦ )

أ - الخطوة الأولى : التحديد الدقيق لما تريد ان تحققه المؤسسة ويمكن التوصل الى ذلك من خلال اجابة المؤسسة على عدد من الاسئلة أهمها :

- هل المؤسسة في حاجة لعملية لاعادة البناء والتغيير الجزري أم لا ؟

- اذا كانت المؤسسة تحتاج بالفعل الى اعادة البناء هل لديها

المقدرة والامكانيات على احداث التغيير المطلوب ؟

- ماهي حاجات ومتطلبات الاطراف الذين لهم مصالح متبادلة مع المؤسسة ؟

- من سيقوم بكل هذه التحليلات ومتى يتم البدء بالتحليل ؟

- ماهي رسالة وأهداف المؤسسة الاستراتيجية والتشغيلية ؟

ب - الخطوة الثانية : وضع خطة للتطبيق

وفي هذه المرحلة يتم :

- تكوين عدد من الفرق ذات التخصصات المختلفة ، يعمل كل منها في اطار مشروع معين

- التحديد الدقيق لكل مشروع والمسئول عنه ومقاييس الاداء ومواعيد الانتهاء منه

- تحديد المهام والادوار بالتفصيل

- تحديد الوقت الكلى للمهام بأكملها

- التأكد من فهم الجميع لكيفية ادارة المشروعات واشتراكهم وتخطيطهم للاساليب الفنية والثقافية التي سيتم استخدامها في مرحلة التنفيذ .

ج - الخطوة الثالثة : تنفيذ الخطة

يعتمد نجاح التطبيق على المعرفة التامة لما تريد المؤسسة الاهداف

المطلوب تخطيطها او وضع خطة جيدة لتحقيق هذه الاهداف .



- تقوم فرق العمل بانجاز المهام المكلفة بها خارج اطار الهياكل التنظيمية الحالية وفي اطار مشاركة الادارة العليا في الفريق المسئول عن مرحلة التحول من الوضع الحالي الى الوضع المستهدف .

- عقد منتظري بوا در المقاومة للتغيير المطلوب ، تقوم المؤسسة بمواجهتها والحفاظة على استمرارية الشعور بالوضع الحالي والتدريب والتحفيز على المهارات الجديدة لاعادة البناء .

#### - الخطوة الرابعة : الرقابة والمتابعة

وفي هذه الخطوة تتم متابعة جانبين اساسيين - الطريقة التي يتم بها التطبيق واحداث التغيير ، والنتائج التي تتحقق - مع الاخذ بعين الاعتبار متابعة طريقة التنفيذ في اطار الوقت والتكلفة والجودة وبفعالية ادارة التنفيذ ومتابعة النتائج المتعلقة بكل من :  
العملاء ( درجة الرضا - صورة المؤسسة - المبيعات ) العاملين ( الروح المعنوية - الانتاجية - معدل دوران العمل ) المساهمين والتدفقات النقدية ، درجة الولاء والرضا ) ، الموردون مواعيد التسليم - الجودة - التكلفة )

٧ - ضرورة قيام الاجهزة الاستشارية في الدولة بتنظيم دورات تدريبية مخصصة ومخصصة في اعادة البناء ، بالإضافة الى بعض الموضوعات الأخرى ذات العلاقة كادارة الجودة الشاملة التميز في خدمة العملاء ، التخطيط الاستراتيجي ، اساليب حل المشكلات دوائر الجودة ، تخطيط جودة المنتجات ، ادارة التغيير ، التطوير التنظيمي ، تنمية المهارات الابتكارية

٨ - اتصال بالنقطة السابقة نوصي بضرورة قيام اجهزة التنمية الادارية في الدولة بحشد الندوات والworkshops التي تناقش باستفاضة مدخل اعادة البناء والتجارب الناجحة في هذا المجال .

١ - دعم فعالية اجهزة ومؤسسات التنمية الادارية في الدولة بخصوص هذا المجال عن طريق اصدار توجيهات محددة باعمالها توصيات وان لم تكن ملزمة للمؤسسات ، جديرة بالتطبيق وتعد اجهزة التنمية الادارية في الدولة تقارير دورية في هذا الخصوص يتم عرضها على مجلس الوزراء لتقرير ما يراه مناسباً .

١٠ - زيادة حجم مساهمة الدولة في الاعتمادات المالية المخصصة لاعداد البنا مع الاحتفاظ بالمرونة الكاملة في الاعتمادات .

١١ - الدعوة الى مراجعة شاملة لسياسات التعليم و احداث التغيير السلوكي في مناهج الدراسة وربطها بالعمليات الرئيسية لاعادة البنا .

١٢ - واخيراً مواجهة الامية السلوكية البائدة حالها بمؤسسات الدولة من خلال (٧)

- التوجيه والترشيد الاعلى لما يجب ان تكون عليه سلوكياتنا فسي العواقب المختلفة ، خريطة ان يتم هذا بهدى استشارة المختصين وفي اطار استراتيجية متكاملة محكمة بخطط قصيرة المدى واخرى طويلة المدى .

اضطلاع المؤسسات التعليمية ( على جميع مستوياتها ) بشق مهم من شق دورها ، وهو الشق التربوي حيث لا بد وان يعلم الدارسين السلوكيات الملازمة على مستوى مباشر ومن خلال المعلومة المنقولة " وعلى مستوى غير المباشر " عرض نماذج السلوك الملازمة وأن يلتزموا باليات الردع الخاص والردع العام بأداء هذه السلوكيات في سياق مؤسساتهم التعليمية ، والقصد من هذا الالتزام ان تنشأ بركة المؤسسات التعليمية بطوكيا كسياق تدريبي على كيفية التصرف في المجتمع المعرف .

ب - كفاءة وضع التشريعات القائمة

فالتهاون في حق تشريع معين ، مهما كان السلوك الذي يستهدفه بالضبط هو بمثابة دعوة مفتوحة للتهاون في حق التشريعات الأخرى حتي ولو كانت متعلقة بسلوكيات خطيرة الأثر . . . فما لا يجب نسيانه هو ان سلوكياتنا المفروضة اجتماعيا أو المدنية قانونا لا تتخلق بين عشية وضحاها ، بل تشمل تدريجيا على مستوى الاراحات المتتالية بحيث تظالمنا في النهاية بأنماط من السلوك تتحدى نفس صيغها فيما الاجتماعية وقوانيننا التشريعية في آن واحد .

افساح الطريق لآلية الاقتداء ان تمارس دورها فالدعائم الثلاث المشار اليها اعلاه هي بمثابة معينات على ايجاد مناخ ملائم لبراز القدرات وعندما تيسر القدرات وتجد الظروف المهمة للناس بها سيكون شوطا بعيدا قد قطع فسي مواجهة الامة السلوكية التي تعتبر ضرورية لاعادة البناء .

( الراجع )

- ١ - Hamur, Michael and James champy Reengineering the Corporation : A Monifesto for business revolution, New York : Harper Business, A division of Harper collins publisher, 1993 .
- ٢ - ريموند مانجاتيلى ومارك كلايسن ، الدليل المعلى للهندرة ، خلاصات كتب المديسر ورجال الاعمال ، الشركة العربية للاعلام المعلى ( شماع ) القاهرة ، العدد السادس ، مارس ١٩٩٥ ص ١ .
- ٣ - Davis, T .K. Reengineering in action , planning Review, July - August 199٣ . pp. 4٧- 54 .
- ٤ - تركى سلطان ، هندسة التفخير ، التفخير الجذرى لقمة الادارة المنهجية والتطبيق ، القاهرة ١٩٩٦ ص ٢٢٤ .
- ٥ - A Raymond L. Manganelli & mark M. klen, should you start from scratch, Management Review vol ٣٥, No 7 July, 1994 .
- ٦ - ديورا هانجتون ماكسين ، الدليل الارشادى لبناء فرق العمل : نماذج واساليب وقواعد للفرق العاملة خلاصات - كتب المدير ورجال الاعمال ، العدد الثالث عشر يوليو ١٩٩٥ .

- مايكل هامر وجيمس شامبي الهندسة الادارية أو الهندرة ، بيان عـــــــن  
ثورة في ادارة الاعمال ، خلاصات ، كتب المدير ورجل الاعمال ، العدد  
المشرون ، اكتوبر ١٩٩٣ .

- مدحت مصطفى راغب اعادة هندسة - بناء منظماتنا العربية هل هي السبيل  
لتحقيق انطلاقة ناجحة في المرحلة التالية ؟ المؤتمر السنوى الثامن للتدريب  
والتنمية الادارية - الخبراء العرب في الهندسة والادارة القاهرة فندق  
ماريوت ١٨ - ٢٠ ابريل ١٩٩٥ .

- مديولى اسماعيل يوسف اعادة بناء المؤسسات : انطلاقة جديدة نحو القرن  
الحادى والعشرين - المؤتمر السنوى الثامن للتدريب والتنمية الادارية  
الخبراء العرب في الهندسة والادارة - القاهرة - فندق ماريوت ١٨ - ٢٠  
ابريل ١٩٩٥ .

- محى الدين احمد حسين الامية السلوكية الاهرام ، ١٦ / ٢ / ١ ص ١ .

## المحتويات

رقم الصفحة	
١	مقدمة .
٢	الفصل الأول : مفهوم تقييم الأداء وعلاقته بالعمليات الإدارية
٢	- مفهوم الأداء .
٥	- مفهوم تقييم الأداء .
٦	- فوائد تقييم الأداء .
٧	- بعض العوامل المؤثرة في الأداء .
١٣	- علاقة تقييم الأداء بالعمليات الادارية
١٤	- ابعاد تقييم الاداء
١٦	- المراجع .
١٨	الفصل الثاني : تقييم التشابه التسويقي
٢٠	- تعريف وأهمية التسويق
٢٠	- الطرق المستخدمة في تقييم الاداء التسويقي
٢٢	* تحليل المبيعات
٢٢	* تحليل نصيب المشروع من السوق
٢٤	* تحليل العلاقة بين المصروفات والمبيعات
٢٦	* التعرف على اتجاهات المستهلك
٢٨	الفصل الثالث : تقييم النظام الإنتاجي
٣٠	- تعريف النظام الانتاجي
٣٠	- اهداف النظام الانتاجي
٣١	- مؤشرات كفاءة النظام الانتاجي
٣١	* المهاد الخا

## المحتويات

رقم الصفحة	
٢٢	* العمالة
٢٧	* الآلات
٣٩	- المراجع
٤٠	الفصل الرابع : تقييم النشاط التمويلي
٤٢	- تعريف النشاط التمويلي
٤٣	- فوائد استخدام النسب المالية
٤٣	- الانتقادات الموجهة لاستخدام النسب المالية
٤٥	- النسب المالية المستخدمة في تقييم النشاط التمويلي
٤٥	* نسبة الربحية
٤٨	* نسبة استخدام الأصول
٤٩	* نسبة الحالة المالية
٥١	- المراجع
٥٢	الفصل الخامس : تقييم أداء العاملين
٥٤	- المقصود بتقييم أداء العاملين
٥٦	- أهداف تقييم أداء العاملين
٥٩	- طرق تقييم أداء العاملين
٦٠	* الطرق التقليدية لتقييم الاداء
٦٤	* الطرق الحديثة لتقييم الاداء
٦٨	- الانتقادات الموجهة لتقييم أداء العاملين
٧٠	- الشروط الواجب توافرها لنجاح برامج تقييم أداء العاملين
٧٢	- المراجع

## المحتويات

رقم الصفحة	
٧٣	الفصل السادس : تحليل النظم كمدخل لتقييم الأداء
٧٦	- تعريف النظم
٨١	- مكونات النظام
٨٢	- انواع النظم
٨٥	- تطبيق مدخل تحليل النظم فى تقييم الاداء الإدارى
٩٠	- أهمية استخدام مدخل تحليل النظم فى تقييم الاداء
٩٤	- المراجع .
٩٥	الفصل السابع : الإدارة بالأهداف والنتائج كمدخل لتقييم الأداء
٩٧	- مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج
٩٩	- مميزات الإدارة بالأهداف
١٠١	- الانتقادات الموجهة لنظام الإدارة بالأهداف
١٠٢	- شروط نجاح الإدارة بالأهداف
١٠٤	- خطوات تطبيق نظام الإدارة بالأهداف
١٢٠	- المراجع
١٢٢	الفصل الثامن : المراجعة الإدارية كمدخل لتقييم الأداء
١٢٤	- تعريف المراجعة الادارية
١٢٥	- مزايا المراجعة الادارية كمدخل لتقييم الاداء
١٢٦	- الفرق بين 'مراجعة الادارة ومراجعة الحسابات
١٢٩	- من يقوم بالمراجعة الادارية
١٣١	- المراحل المختلفة لتنفيذ المراجعة الشاملة
١٥٣	- المراجع



## المحتويات

### رقم الصفحة

- ١٥٤ **الفصل التاسع : مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمجتل لتحسين الأداء**
- ١٥٥ - مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- ١٥٦ - لماذا الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ؟
- ١٥٧ - متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- ١٥٩ - عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- ١٦٢ - مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- نماذج لنجاح بعض الشركات العالمية فى تطبيق إدارة
- ١٦٥ الجودة الشاملة
- ١٦٨ - المراجع
- الفصل العاشر : نظام إدارة الجودة وإيزو ٩٠٠٠ كمجتل لتحسين**
- ١٧٠ **الأداء .**
- ١٧١ - ما المقصود بالإيزو
- ١٧٢ - فوائد أنظمة الجودة المعتمدة على مواصفة الإيزو ٩٠٠٠
- ١٧٣ - خطوات الحصول على شهادة الإيزو ٩٠٠٠
- ١٧٤ - نظام إدارة الجودة وإيزو ٩٠٠٠
- ١٨٤ - المراجع
- الفصل الحادى عشر : نظم الإدارة البيئية والإيزو ١٤٠٠٠**
- ١٨٥ - ما المقصود بالإيزو ١٤٠٠٠ ؟
- ١٨٧ - مجموعة مواصفات الإيزو ١٤٠٠٠
- ١٨٨ - المتغيرات العالمية وقوائد تطبيق الإيزو ١٤٠٠٠
- ١٩٢ - مكونات الإيزو ١٤٠٠١

## المحتويات

رقم الصفحة

- ١٩٥ - اوجه التشابه بين أيزو ٩٠٠١ ، وأيزو ١٤٠٠١
- ١٩٦ - اوجه الاختلاف بين الأيزو ٩٠٠١ والأيزو ١٤٠٠١
- ٢٠٠ - التحديات الاقتصادية والاجتماعية والادارية التي تواجه مؤسسات الأعمال المصرية وحتمية تطبيق الأيزو ١٤٠٠٠
- ٢٠٢ - قضية الجودة والأيزو بمصر
- ٢٠٣ - نماذج لبعض التجارب الناجحة فى الادارة البيئية
- ٢٠٦ - المراجع
- ٢٠٧ - المراجع
- ٢٠٨ - مقدمة
- ٢٠٩ - مفهوم إعادة البناء أو هندسة المؤسسات
- ٢١١ - منهجية إعادة البناء
- ٢١٢ - اوجه الاختلاف بين مدخل إعادة بناء أو هندسة المؤسسات وغيره من برامج التطوير الأخرى
- ٢١٣ - مراحل إعادة البناء
- ٢١٤ - عوامل نجاح الهندسة الادارية أو إعادة البناء
- ٢١٥ - اسباب فشل الهندسة الادارية أو إعادة البناء
- ٢١٦ - نتائج تطبيق الهندسة الادارية فى الواقع العملى
- ٢١٧ - معوقات تطبيق الهندسة الادارية ببعض المؤسسات المصرية
- ٢١٨ - مقترحات لتطبيق الهندسة الادارية بفاعلية بالمؤسسات المصرية
- ٢٢٦ - المراجع
- ٢٢٨ - المحتويات



General Organization Of the Alexandria Library (GOAL)

*Bibliotheca Alexandrina*



## في هذا الكتاب

- \* مفهوم الأداء وتقييم الأداء
- \* تقييم الأداء والعمليات الإدارية
- \* تقييم الأداء التسويقي والانتاجي
- \* تقييم الأداء المالي والبشري
- \* تحليل النظم - الإدارة بالأهداف - المراجعة الإدارية
- \* كمدخل لتقييم الأداء
- \* إدارة الجودة الشاملة وأيزو ٩٠٠٠ لتحقيق الجودة
- وتحسين الأداء
- \* أيزو ١٤٠٠٠ للتحسين المستمر للأداء
- \* الهندسة الإدارية والتحسين الجزري والسريع في
- مؤسسات الأعمال .

